



universität
wien

DISSERTATION / DOCTORAL THESIS

Titel der Dissertation /Title of the Doctoral Thesis

„Social Networks als Erfolgsfaktor
für die Kooperation und Kommunikation
unter Mitarbeitenden zum Zweck des Wissenstransfers.
Ein Beitrag zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals
von Unternehmen im Kontext der Wissensbilanzierung“

verfasst von / submitted by

Mag. Christian Eduard Führer, Bakk. B.A.

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Doktor der Philosophie (Dr. phil.)

Wien, 2017 / Vienna, 2017

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code
as it appears on the student record sheet:

A 092 301

Dissertationsgebiet lt. Studienblatt /
field of study as it appears on the student record sheet:

Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.Prof. Dr. Peter Vitouch

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	III
Abstract (Deutsch)	VII
Abstract (English).....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis	XIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsfragen	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Wissensmanagement.....	6
2.1 Diskussion des Wissensbegriffs in der Erkenntnistheorie	6
2.1.1 Wahre Überzeugung mit Logos	7
2.1.2 Ideen als „Gegenstände wahren Wissens“	8
2.1.3 Platon und empirisches Wissen	9
2.1.4 „Stufen der Wirklichkeit“ und „Stufen der Erkenntnis“.....	10
2.1.5 Formalisierung der Wissensdefinition	11
2.1.6 Wissen ist wahre Überzeugung	12
2.1.7 Epistemischer Minimalismus	13
2.1.8 Externalismus.....	14
2.1.9 Internalismus	16
2.1.10 Kohärenztheorie der Wahrheit	17
2.1.11 Begriff des guten Informanten.....	19

2.2 Diskussion des Wissensbegriffs im Wissensmanagement	21
2.2.1 Strukturgenetische Sicht	22
2.2.2 Daten – Information - Wissen	28
2.2.3 Wissenstreppe.....	32
2.2.4 Wissen+Können-Treppe	35
2.2.5 Implizites und Explizites Wissen	36
2.2.6 Wissensarten	41
2.2.7 Realismus und Konstruktivismus	43
2.2.8 Paket-Interaktions-Modell.....	44
2.2.9 Wissen nach CEN/ISSS.....	45
2.2.10 Nichtwissen	46
2.3 Definition	47
2.4 Warum Wissensmanagement?.....	49
2.5 Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung	51
2.6 Bausteine des Wissensmanagements	53
2.6.1 Wissensziele	54
2.6.1.1 Normative Wissensziele	54
2.6.1.2 Strategische Wissensziele	56
2.6.1.3 Operative Wissensziele	58
2.6.2 Wissensidentifikation	59
2.6.3 Wissenserwerb	65
2.6.4 Wissensentwicklung	71
2.6.5 Wissens(ver-)teilung	76
2.6.6 Wissensnutzung	78
2.6.7 Wissensbewahrung	80
2.6.8 Wissensbewertung.....	86

2.7	Wissensbilanzierung	88
2.7.1	Motivatoren für Wissensbilanzierung.....	90
2.7.2	Explizierung intellektuellen Kapitals.....	93
2.7.2.1	Humankapital	94
2.7.2.2	Strukturkapital.....	96
2.7.2.3	Beziehungskapital	98
2.7.3	Bilanzierungs-Ansätze im Vergleich	99
2.7.3.1	High Level Expert Group der EU-Kommission	99
2.7.3.2	MERITUM-Projekt	100
2.7.3.3	PRISM-Projekt	102
2.7.3.4	RICARDIS-Projekt	104
2.7.3.5	Nationalstaatliche Aktivitäten in Dänemark.....	107
2.7.3.6	Nationalstaatliche Aktivitäten in Deutschland	108
2.7.3.7	Nationalstaatliche Aktivitäten in Österreich	116
2.7.3.8	Nationalstaatliche Aktivitäten in Schweden	119
3	Enterprise 2.0	123
3.1	Definition	123
3.2	TOM-Modell.....	125
3.2.1	Technik.....	125
3.2.2	Mensch	163
3.2.2.1	Nutzung	163
3.2.2.2	NutzerInnen-Zufriedenheit	169
3.2.2.3	Individuum	171
3.2.2.4	Digital Natives, Digital Immigrants	172
3.2.3	Organisation.....	185
3.2.3.1	Change Management	189
3.2.3.2	Return on Investment.....	190

4	Zusammenfassung des theoretischen Teils.....	192
5	Empirischer Teil	197
5.1	Wissensrunde ‚Enterprise 2.0‘	197
5.2	Edition Taschenspiel als ‚Enterprise 2.0‘	222
5.2.1	Problemzentriertes Interview mit der Geschäftsführerin.....	224
5.2.2	Implementierung des Social Networking Services	232
5.2.3	Problemzentrierte Interviews mit AutorInnen	242
5.2.4	Inhaltsanalyse nach Mayring	243
5.2.5	Problemzentriertes Interview mit den VerlegerInnen	249
6	Zusammenfassung des empirischen Teils	252
7	Diskussion und Ausblick.....	255
8	Literaturverzeichnis.....	260
9	Anhang.....	268
9.1	Anlage 1 Interview-Leitfaden aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer..	269
9.2	Anlage 2 Interview-Transkript aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer	271
9.3	Anlage 3 Interview-Leitfaden aus den Interviews mit den AutorInnen ...	295
9.4	Anlage 4 Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn A.....	296
9.5	Anlage 5 Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn B.....	300
9.6	Anlage 6 Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn C.....	307
9.7	Anlage 7 Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn D.....	313
9.8	Anlage 8 Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn D.....	318
9.9	Anlage 9 Katagoriensystem nach Mayring	328
9.10	Anlage 10 Interview-Leitfaden aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer und Hans Marseille	342
9.11	Anlage 11 Interview-Transkript aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer und Hans Marseille	343
10	Lebenslauf	357

ABSTRACT (DEUTSCH)

Die vorliegende Dissertation untersucht Social Networks als Erfolgsfaktor für die Kooperation und Kommunikation unter Mitarbeitenden zum Zweck des Wissenstransfers. Sie will damit einen Beitrag zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals von Unternehmen im Kontext der Wissensbilanzierung leisten. Eingangs reflektiert sie den Wissensbegriff und versteht Wissen als Rohstoff in der Wissensökonomie. Das Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung erweist sich als wegweisend, um die Bedeutung des intellektuellen Kapitals im Kontext der Wissensbilanzierung zu verstehen. Der operative Prozess im Wissensmanagement wird nach dem Bausteinmodell nach Probst, Raub und Romhardt erläutert. Zum Baustein ‚Wissensbewertung‘ werden einige Wissensbilanzierungs-Ansätze gegenüber gestellt und der Einfluss der Wissensbilanz auf die Finanzbilanz problematisiert. Sobald mit der Wissensmanagement-Theorie der theoretische Rahmen gegeben ist, wird mit ‚Enterprise 2.0‘ ein neues Unternehmensmodell dargelegt, welches sich im Wesentlichen durch die Nutzung von Social-Software-Plattformen innerhalb von oder zwischen Unternehmen und ihren StakeholderInnen begründet. Entlang des TOM-Modells werden Wesensmerkmale und Einflussfaktoren von Enterprise 2.0 auf ‚Technik‘, ‚Organisation‘ und ‚Mensch‘ erläutert. Im empirischen Teil der Arbeit wird eine ‚Community of Practice‘ ins Leben gerufen, welche das Thema ‚Enterprise 2.0‘ an sich und begrifflich fassen möchte, es wird ein Reifegrad-Modell für die Implementierung bzw. Transformation zu einem Enterprise 2.0 aus dieser hervorgehen. Begleitend zu ExpertInnen-Workshops entstand mit einem ‚Confluence Wiki‘ ein umfangreiches Informationsportal zum Thema ‚Enterprise 2.0‘, welches den Mitgliedern der Community nachhaltig zur Verfügung steht. Im Anschluss an die explorierenden Arbeiten der Community zeigt sich am Beispiel eines Verlages, dass die Einführung eines Social Networks die Kommunikationstätigkeiten unter Mitarbeitenden aktiviert. Aus der Analyse der Bewegungsbilanz gehen zahlreiche Übertragungseffekte hervor, vor allem in Form von Marketing- und HR-Entscheidungen des Managements. Schließlich wird deutlich, dass der Einfluss der Wissensbilanz auf die Finanzbilanz in der Praxis schwer nachweisbar ist und die operative Arbeit an Wissensmanagement-Projekten zu strategischen Diskussionen führt, welche die Professionalisierung von Prozessen initiieren.

ABSTRACT (ENGLISH)

This doctoral thesis explores Social Networks as a factor of success for the cooperation and communication between employees for the purpose of knowledge transfer. It will contribute to the development of the intellectual capital of companies within the context of Intellectual Capital Reporting. At the beginning, it reflects the concept of knowledge and considers knowledge as the resource in the knowledge economy. To understand the meaning of intellectual capital within the context of Intellectual Capital Reporting, the basic model of knowledge-oriented management proves to be pioneering in the way of knowledge based management. Using the building block approach by Probst, Raub and Romhardt, the operational process of knowledge management is explained. With the building block "knowledge evaluation" some approaches of Intellectual Capital Reporting are set against each other and discuss the impact of the Intellectual Capital Statement on the financial statement. As soon as knowledge management gives the theoretical framework, Enterprise 2.0 presents a new business model which substantiated from the use of social software platforms between companies and or stakeholders. The characteristics and influencing factors of Enterprise 2.0 on 'People', 'Process' and 'Technology' are explained alongside the P.P.T.-Framework. In the empirical part a 'community of practice' originates, in order to comprehend the topic 'Enterprise 2.0' a maturity model for implementation or rather transformation to Enterprise 2.0 will emerge. With 'confluence wiki' an extensive and lasting information portal for Enterprise 2.0 developed alongside Expert-Workshops that is accessible for the members of the community. Following the research of the community members, as it shows on the example of a publisher the implementation of a social network activates the communication activities between the employees. From an analysis of the statement of changes many carry-over effects originated, especially in form of marketing and HR decisions of the management. Eventually it becomes clear that the influence of the Intellectual Capital Statement on the financial statement in practice is difficult to demonstrate and the operational work on knowledge management projects leads to strategic discussions which then lead to professionalization of processes.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Anm.	Anmerkung	IT	Informationstechnik
d.Verf.	des Verfassers	p	Proposition
CEN	European Committee for Standardization	PC	Personal Computer
CoP	Community of Practice	PDA	Personal Digital Assistant
d.h.	das heißt	PWM	Plattform Wissensmanage- ment
e.V.	Eingetragener Verein	R&D	Research and Development
E2.0	Enterprise 2.0	ROI	Return on Investment
Ed.	Editor	S	Subjekt
et.al.	et alii / et aliae	S.	Seite
EU	Europäische Union	sic	sīc erat scriptum
F&E	Forschung und Entwicklung	SME	Small and Mid-sized Enter- prise
f. / ff.	folgende	SNS	Social Networking Software / Services
Hg.	HerausgeberInnen	t	time
IC	Intellectual Capital	Vgl.	Vergleiche
IEC	International Electrotechni- cal Commission	WWW	World Wide Web
ISO	International Organization for Standardization		

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Der Wissensbegriff aus struktorgenetischer Sicht	24
Abbildung 2: Das Kontinuum von Daten und Information zum Wissen nach Probst et al.	30
Abbildung 3: Wissenstreppe nach North	32
Abbildung 4: Wissen+Können-Treppe nach Hasler Roumois	35
Abbildung 5: Wissensarten nach Hasler Roumois	41
Abbildung 6: Paket-Interaktions-Modell nach Hendrich-Schneider	44
Abbildung 7: Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung nach North	52
Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et.al.	53
Abbildung 9: Wissensthemen auf unterschiedlichen Zielebenen nach Probst et.al.	54
Abbildung 10: Matrix der Normwissensstrategien nach Probst et.al.	56
Abbildung 11: Erstellungsprozess einer Yellow Page nach Kilian et al.	61
Abbildung 12: Wissensquellenkarte nach Probst et al.	62
Abbildung 13: Beratungsbeziehungen in einer Organisation nach Probst et al.	63
Abbildung 14: Stakeholderbeziehungen nach Probst et al.	67
Abbildung 15: Das Kontinuum der Kooperationsmöglichkeiten im Entwicklungsprozess nach Probst et al.	71
Abbildung 16: Schritte der ganzheitlichen Problemlösungsmethodik nach Gomez und Probst	74
Abbildung 17: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung nach Probst et al.	80
Abbildung 18: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis nach Probst et al.	84

Abbildung 19: Strukturiertes Netzwerk in Anlehnung an Wiig	87
Abbildung 20: Schema eines Intellectual Capital Statements nach MERITUM	100
Abbildung 21: Die Ressourcenbasis der Unternehmung des 21. Jahrhunderts nach Eustace	102
Abbildung 22: Mögliche Fragestellungen in der QQS-Bewertung	111
Abbildung 23: Definition des Indikators	112
Abbildung 24: Indikatoren-Beispiele für Strukturkapital	113
Abbildung 25: Indikatoren-Beispiele für Beziehungskapital	115
Abbildung 26: Das ARC-Wissensbilanz-Modell © ARC 2000	117
Abbildung 27: Modell des Skandia IC-Navigator	120
Abbildung 28: TOM-Modell	125
Abbildung 29: Social Software Dreieck nach Koch/Richter	126
Abbildung 30: Die Prinzipien des Web 2.0 nach Schachter/Tochtermann	131
Abbildung 31: 3-K-Modell nach Koch	139
Abbildung 32: Altes DeLone/McLean-Modell eingeordnet in das TOM-Modell von Alexander Richter	142
Abbildung 33: Beispiel eines Xing-Userprofils	155
Abbildung 34: Beispiel eines Xing-Userprofils	156
Abbildung 35: Privatsphäre-Editiermöglichkeiten von Xing	157
Abbildung 36: Privatsphäre-Editiermöglichkeiten von Xing	158
Abbildung 37: Erweiterte Suche nach Mitgliedern in Xing	159
Abbildung 38: Empfehlungen von Mitgliedern in Xing	160
Abbildung 39: Kontextawareness am Beispiel von Xing	162
Abbildung 40: Spinnennetz-Diagramm / Readiness Check	218
Abbildung 41: Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung nach North	223

Abbildung 42: Facebook-Posting, erste Reaktion auf die Gruppe	233
Abbildung 43: Facebook-Posting, weitere Reaktionen auf die Gruppe	233
Abbildung 44: Facebook-Event, Einladung zur Marketing Party	235
Abbildung 45: Facebook-Livestream der Marketing-Party	236
Abbildung 46: Einladung zu einem Theaterstück einer Edition-Taschenspiel-Autorin	237
Abbildung 47: Programmhinweis für eine Lesung im Radio	238
Abbildung 48: Einladung zu einer Lesung aus Kinderbüchern einer Autorin der Edition Taschenspiel	239
Abbildung 49: Bericht aus einem Drehtermin zur AutorInnen-Präsentation	241
Abbildung 50: Materialreduzierung durch die Zusammenfassung nach Mayring	244

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse	245
--	-----

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Die technischen Entwicklungen von 'Social Networking'-Plattformen wie beispielsweise XING, meinVZ oder Facebook schaffen neue Möglichkeiten der Vernetzung von Menschen und ermöglichen sogleich neue Strategien, den Wissensaustausch von MitarbeiterInnen in Organisationen zu fördern. Vorwiegend im privaten Kontext werden Informationen im Internet freiwillig und selbstorganisiert geteilt. Die AnwenderInnen-Zahlen derartiger Plattformen wachsen rasant, was Anlass dazu gibt, Überlegungen anzustellen, die positiven Effekte des Web 2.0 aus dem Bereich des privaten 'Social Networking' in Unternehmen überzuführen. UserInnen nutzen diese Seiten offenbar gerne und sie verfügen über auch über die Medienkompetenz, diese zu bedienen. Diese Faktoren begünstigen eine eventuelle Entstehung einer neuen – besser gesagt: bedeutsam erneuerten – Form des Wissensmanagements, wenn es gelingt, die Effekte aus dem Web 2.0 in Unternehmen zu überführen. Diese sind insbesondere die geförderte Kooperation und (vor allem informelle) Kommunikation unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als erfolgskritische Faktoren für den Erfolg von Unternehmen von Bedeutung sind.

Es soll also geklärt werden, inwieweit der Wissenstransfer in Unternehmen mit der Einführung von 'Social Networks' gefördert werden kann und somit das 'Intellektuelle Kapital' des Unternehmens entwickelt werden kann. Dies muss nämlich als prioritäres Ziel von Managerinnen und Managern postuliert sein, als ein effizientes Management von intellektuellem Kapital Wettbewerbsvorteile generiert und sichert, die schwer zu kopieren sind. Darüber hinaus haben Stakeholder das intellektuelle Kapital von Unternehmen bereits als Bewertungskriterium entdeckt, was Managements dazu veranlasst, intellektuelles Kapital messen zu wollen, um sich in ihrer Position gegenüber Stakeholdern sowie gegenüber dem Wettbewerb Vorteile zu verschaffen.¹

¹ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 219.

In diesem Kontext ist hier auch die Wissensbilanzierung zu sehen. Wissensbilanzen sollen nach außen ergänzende Informationen zu Bilanzen nach den herkömmlichen Rechnungslegungsvorschriften bieten, indem sie die schwer zu erfassenden immateriellen Vermögenswerte darstellen sollen.

Dieses Projekt hat in den letzten Jahren nicht nur die Wirtschaft, sondern auch höchste politische Kreise beschäftigt. Die EU-Kommission hat im Jahr 2005 eine 'High Level Expert Group' zum Thema 'Intellectual Capital Reporting' für Klein- und Mittelbetriebe ins Leben gerufen mit dem langfristigen Ziel, immaterielle Vermögenswerte in den Unternehmensbilanzen ausgewiesen zu bekommen.² Dies soll Unternehmen – vor allem auch solchen mit kurzer Bilanzgeschichte und wenig Anlagevermögen – dazu verhelfen, Finanzmittel von Kapitalgebern zu akquirieren.

Vor diesem Problemhintergrund soll gleichsam das Forschungsvorhaben der Dissertation verstanden werden, welches von folgendem Erkenntnisinteresse geleitet wird:

Welchen Beitrag können Social Networks als Erfolgsfaktor zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals – unter besonderer Berücksichtigung der Faktoren 'Kooperation' und 'Kommunikation' – von Unternehmen im Kontext der Wissensbilanzierung leisten?

² Anmerkung: Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe sind im Bericht 'RICARDIS' zusammen gefasst, welcher auf der Website der Europäischen Kommission zu erhalten ist: Europäische Kommission, CORDIS, Community Research and Development Information Service: RICARDIS. URL: http://cordis.europa.eu/search/result_en?q=ricardis – Stand: 09.05.2017

1.2 Forschungsfragen

Diesem Projekt liegen folgende forschungsleitende Fragestellungen zugrunde:

- Welche Wissensmanagement-theoretischen Implikationen hat die Einführung eines Social Networks in einem Unternehmen?
 - Welcher Wissensbegriff liegt diesem theoretischen Ansatz zu Grunde?
- Welche Modelle der Wissensbilanzierung liegen theoretisch vor und welche Ansätze verfolgen diese, intellektuelles Kapital zu explizieren?
 - Wie lässt sich die Auswirkung eines derartigen Vorhabens in der Wissensbilanz darstellen?
- Wie versteht sich die Einführung eines Social Networks im Kontext von ‚Enterprise 2.0‘?
 - Welche Anforderungen stellen sich bei der Einführung von Social Networking-Aktivitäten an die beteiligten Menschen, die Organisation und die Technik?
 - Welche motivationalen Faktoren entscheiden über den Erfolg von Wissensmanagement-Bemühungen in Form von Social Networking?
 - Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang Mediennutzungsgewohnheiten und Medienkompetenz von Digital Natives im Vergleich zu Digital Immigrants?
- Wie wirkt sich die Einführung eines Social Networks auf die Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft und -tätigkeit innerhalb der Organisation hinsichtlich des Wissenstransfers aus?

1.3 Aufbau der Arbeit

Einleitend wird im ersten Kapitel der Arbeit die Problemstellung beschrieben und die Forschungsfragen definiert, welche ab dem zweiten Kapitel zu beantworten versucht werden: Dieses widmet sich einer Einführung in das Wissensmanagement. Eingangs wird im zweiten Kapitel der Wissensbegriff untersucht und jener aus der Erkenntnistheorie dem Begriff, wie er im Wissensmanagement verwendet wird, gegenüber gestellt. Im Anschluss dazu bietet das zweite Kapitel eine Definition von Wissensmanagement als Disziplin und fragt nach der Motivation, sich damit praktisch auseinander zu setzen.

Mit dem Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung wird sodann ein erstes wesentliches Modell eingeführt, welches eine große Klammer für den theoretischen sowie den empirischen Teil der Dissertation bildet. Diesem folgend werden die Bausteine des Wissensmanagements umfassend vorgestellt. Schließlich widmet sich das zweite Kapitel dem Thema Wissensbilanzierung, diskutiert Motivatoren für Wissensbilanzierung und den Stellenwert des intellektuellen Kapitals in Unternehmen. Abschließend werden Bilanzierungs-Ansätze verglichen, einerseits Projekte im Rahmen der Europäischen Union, andererseits nationalstaatliche Initiativen.

Das dritte Kapitel versucht die Unternehmensform des Enterprise 2.0 zu verstehen und beschreibt anhand des TOM-Modells die Besonderheiten dieser Unternehmensform hinsichtlich der Einflussfaktoren Technik, Organisation und Mensch, wobei hinsichtlich des Faktors Mensch die Rolle der Digital Natives besondere Berücksichtigung erfährt. Im vierten Kapitel wird der theoretische Teil der Arbeit zusammen gefasst und versucht, die theoretischen Subforschungsfragen der Dissertation zusammenfassend zu beantworten.

Das fünfte Kapitel befasst sich mit dem empirischen Teil der Arbeit. Dieser gliedert sich in zwei Phasen: In der ersten Phase wird eine Community of Practice im Rahmen der Plattform Wissensmanagement gegründet, eine ExpertInnen-Gruppe, welche sich in neun Workshops, sogenannten Wissensrunden, intensiv über das Themengebiet ‚Enterprise 2.0‘ austauscht, womit parallel zum Literaturstudium das Thema zu verstehen versucht wird, Themenschwerpunkte aus ExpertInnensicht vorgenommen werden sowie in der Folge Eingrenzungen und Ausgrenzungen für den weiteren Verlauf der Arbeit vorgenommen werden.

In der zweiten Phase wird in einem Unternehmen ein Social Network eingeführt, es werden erste Schritte gesetzt, einen Verlag zu einem ‚Enterprise 2.0‘ zu transformieren. Um die Anforderungen, Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren und Wissensziele zu definieren, wird mit der Verlagsgeschäftsführerin ein problemzentriertes Interview geführt. Im Anschluss an dieses werden erste Social Networking-Aktivitäten im Unternehmen implementiert, wissenschaftlich begleitet, weitere problemzentrierte Interviews mit Stakeholdern geführt. Abschließend werden im empirischen Teil die VerlegerInnen interviewt, um Rückschlüsse aus der Intervention auf die Wissensbilanz des Unternehmens zu ziehen.

In Kapitel sechs wird der empirische Teil der Arbeit zusammenfassend dargestellt, mit der Diskussion und dem Ausblick in Kapitel sieben schließt das vorliegende Dissertationsvorhaben.

2 WISSENSMANAGEMENT

2.1 Diskussion des Wissensbegriffs in der Erkenntnistheorie³

Nach Immanuel Kant ist die Aufgabe einer engagierten Philosophie die Beantwortung von drei Fragen, die in eine Vierte münden:

1. Was kann ich wissen?
2. Was soll ich tun?
3. Was darf ich hoffen?⁴
4. Was ist der Mensch?

Sich zu fragen, was denn ‚Wissen‘ überhaupt sei, scheint ein lohnendes Unterfangen, wenn es uns im Rahmen dieser Arbeit darum zu tun ist, sich im Kontext der Kommunikationswissenschaft mit Wissensmanagement zu beschäftigen.

Daher erlaube ich mir im Folgenden einen kurzen Abriss der Diskussion um den Wissens-Begriff in der Philosophie, um diesen Begriff jenem gegenüber zu stellen, wie er im Wissensmanagement gebraucht wird.

Der Beginn meiner Reflexionen kann sinnvoller Weise bei Platons Dialogen angesetzt werden. AutorInnen weisen darauf hin, dass ebenda der Begriff des Wissens eine herausragende Rolle spielt. Auch weitere Kritiken des Begriffs, etwa bei Nelson, Gettier, Craig et al. beziehen sich immer wieder auf Platons Definitions-Versuche.

³ Ausschnitte dieses Abschnitts finden sich auch in Führer, Christian Eduard: Was kann ich wissen? Abriss einer kritischen Reflexion des Wissensbegriffs von Sokrates und Platon bis heute. Bachelorarbeit am Institut für Philosophie der Universität Wien. Wien 2013.

⁴ Kant, Immanuel: Kritik der reinen Vernunft. Nach der ersten und zweiten Originalausgabe herausgegeben von Jens Timmermann. Felix Meiner Verlag, Hamburg 1998, S. 838 (B 833).

2.1.1 Wahre Überzeugung mit Logos

Wie bereits einleitend erwähnt, spielt der Wissens-Begriff bei Platon eine herausragende Rolle. Er legte einen anspruchsvollen Wissens-Begriff zu Grunde und hatte eine Vorstellung vom höheren Wert des Wissens:⁵

„Um das Wesen des Wissens bzw. Nichtwissens geht es [...] im Charmides. Im Mittelpunkt des Menon steht apriorische Erkenntnis, und davon ist auch im Phaidon die Rede. In den Büchern VI und VII des Staates werden Grade der Erkenntnis erörtert, und im Theaitetos noch einmal der allgemeine Begriff des Wissens. Wissen ist also eines der großen Themen der platonischen Dialoge.“⁶

Platons Überlegungen zum allgemeinen Wissens-Begriff sind vor allem im Theaitetos zu finden, er stellt dort vier Kernaussagen auf, die den Weg für einen weiteren Wissensbegriff frei machen:

1. Wissen impliziert Wahrheit. Geglaubtes kann wahr wie falsch sein. Glauben ist daher noch kein Wissen.
2. Wissen impliziert Überzeugtsein. Zum Wissen gehört, dass man sich sicher ist.
3. Wissen ist nicht bloß wahre Überzeugung, sondern wahre und begründete Überzeugung. Wissen zeichnet sich gegenüber bloßen Glauben durch Stabilität gegenüber Kritik aus, die durch Begründung bewirkt wird. Es liegt vor, wenn man von seiner Überzeugung Rechenschaft geben kann, [...] mit der Fähigkeit, die Überzeugung im elenktischen Spiel erfolgreich zu verteidigen.
4. Überredung bewirkt [...] nur Glauben, nicht aber Wissen. Wissen wird durch Belehrung erzeugt.⁷

Zusammengefasst kann aus Theaitetos gesagt werden, dass Platon unter Wissen „wahre Überzeugung mit Logos“ verstehen will. So eine Definition mag für Philosophen zwar chic sein, birgt aber die Deutungs-Problematik des Wortes „Logos“ in sich.

⁵ Vgl. von Kutschera, Franz: Der Wissensbegriff bei Platon und heute. In: Rapp, Christof/Wagner, Tim (Hrsg.): Wissen und Bildung in der antiken Philosophie. Verlag J.B. Metzler. Stuttgart 2006, S. 87.

⁶ ebenda

⁷ ebenda, S. 88.

Auf diese möchte ich an dieser Stelle nicht näher eingehen, da sie zur Conclusio wenig beitragen.⁸ Der Philosoph Franz von Kutschera, der sich diesem Thema eingehend widmet, vermutet nämlich, dass Platon im Theaitetos vermutlich darauf abzielt, dass allein dialektisches Wissen wahres Wissen sei.⁹

Platon beschreibt diesen Prozess des Erkennens wie folgt: „Der dialektische Weg ist, durch Untersuchung ohne Wahrnehmung (Anschauung), nur vermittels Argumenten, auf das zu zielen, was etwas seinem Wesen nach ist, und nichts auszulassen, bis man das Gute selbst erkannt hat. Dann ist man am Ziel allen Erkennens.“¹⁰

2.1.2 Ideen als „Gegenstände wahren Wissens“

Gegenstände des wahren Wissens, postuliert von Kutschera, waren für ihn primär Ideen: „Er war sich darüber im Klaren, dass ein Logos für eine Idee nicht immer in einer Definition bestehen kann. Der wichtigste Fortschritt gegenüber dem 'Staat' liegt wohl in der Einsicht, dass eine Idee sich auch durch ihre Beziehung zu anderen Ideen erklären lässt.“¹¹

Die Kritik zu diesem Bestimmungsversuch liegt auf der Hand und so hat ihn Sokrates auch expliziert: Über einfache, nicht zusammengesetzte und daher undefinierbare Ideen lassen sich nur tautologische Aussagen machen. Von ihnen könne man nichts präzisieren, was auch auf anderes zutrifft.¹²

⁸ Interessierten LeserInnen sei die Diskussion über die Deutungen von 'Logos' in diesem Zusammenhang auf den Seiten 90f des zitierten Beitrags empfohlen.

⁹ Vgl. von Kutschera, Franz: Der Wissensbegriff bei Platon und heute. In: Rapp, Christof/Wagner, Tim (Hrsg.): Wissen und Bildung in der antiken Philosophie. Verlag J.B. Metzler. Stuttgart 2006, S. 91.

¹⁰ ebenda.

¹¹ ebenda.

¹² ebenda, S. 91.

Zu diesem Problem schreibt von Kutschera: „Fordert man zum Wissen von einer Idee nur, dass eine richtige Meinung von ihren Verhältnissen zu anderen Ideen vorliegt, so ist nicht einzusehen, wieso sich aus richtigen Meinungen ein Wissen ergeben soll. Fordert man jedoch ein Wissen von den Beziehungen der Idee zu anderen, so wird die Erklärung von 'Wissen' zirkulär. Platon hat wohl angenommen, es gebe eine Erkenntnis von Ideen und ihren Beziehungen, in der Aussagen über sie unmittelbar evident werden, so dass sich kein weiteres Erkenntnisproblem stellt. Ginge es um Begriffe, so könnten wir sagen: Begriffswahrheiten sind analytische Wahrheiten, und die sind unproblematisch. Für Platon waren Ideen jedoch keine Begriffe, sondern etwas Objektives, und das Objektive zeichnet sich gerade dadurch aus, dass wir uns darüber täuschen können.“¹³

Von Kutschera problematisiert Platons Verständnis dahingehend, als es ihm darum zu tun gewesen sein dürfte, den Erkenntnisbegriff auf Ideen oder Attribute zu fokussieren, währenddessen wir heute danach trachten, Empirisches zu erkennen und der Frage nachzugehen, welche konkreten Dinge welche Eigenschaften haben.¹⁴

2.1.3 Platon und empirisches Wissen

Welche Position jedoch, fragt sich der interessierte Leser bzw. die interessierte Leserin, vertrat Platon zu empirischem Wissen? Bezüglich empirischer Erkenntnis, so von Kutschera, vertrat Platon eine Skepsis. „Die materielle Welt war für ihn ihrer Natur nach dem Geist fremd. [...] Während im Phaidon die physische Welt eine heraklitische Welt ständigen Werdens, Vergehens und Veränderns ist, in der es nichts Festes und Genaues gibt, über das sich Eindeutiges aussagen ließe, und zu deren Beschreibung sich die unveränderlichen und eindeutigen Ideen höchstes näherungsweise eignen, ist die körperliche Welt im Timaios eine 'Mischung' aus unintelligibler Materie und geistig bestimmter Form. [...]

¹³ von Kutschera, Franz: Der Wissensbegriff bei Platon und heute. In: Rapp, Christof/Wagner, Tim (Hrsg.): Wissen und Bildung in der antiken Philosophie. Verlag J.B. Metzler. Stuttgart 2006, S. 92f

¹⁴ ebenda, S. 93

Auch im Timaios bleibt es [...] bei der Aussage des 'Staates', die empirische Realität sei kein Gegenstand von Wissen im anspruchsvollen Sinn, sondern von Meinung, und mehr als richtige Überzeugung sei hier nicht zu erreichen; über Wahrscheinlichkeiten kämen wir nicht hinaus.“¹⁵

2.1.4 „Stufen der Wirklichkeit“ und „Stufen der Erkenntnis“

Diese Aussage hat Platon in 'Stufen der Wirklichkeit' und 'Stufen der Erkenntnis' präzisiert und zwar wie folgt:

- Wissen im vollen Sinn gibt es für ihn nur vom Ewigen und Unwandelbaren
- Platon geht von der Unterscheidung der Ideen von ihren empirischen Instanzen aus.
- Die Ideen gehören dem Bereich des Ewigen und Unwandelbaren an, dem geistigen Bereich, ihre physischen Instanzen hingegen dem Bereich des Werdens und Vergehens, des Wandels.¹⁶

Verschiedenartige Gegenstandsbereiche entsprechen nun bei Platon auch verschiedenartigen Kognitionsarten und umgekehrt. Erkenntnis im engeren Sinn ist bei Platon die höchste Kognitionsform, sie gilt als untrüglich: „Ihr ist daher auch der höchste Grad des Seins zugeordnet: Das im höchsten Grade Seiende ist im höchsten Grade erkennbar. Dem untersten 'Kognitionsmodus', dem Nichtwissen, entspricht das Nichtseiende. Der Meinung oder Vorstellung, die zwischen Wissen und Nichtwissen steht, entspricht endlich etwas zwischen Sein und Nichtsein: die empirische Welt.“¹⁷

¹⁵ von Kutschera, Franz: Der Wissensbegriff bei Platon und heute. In: Rapp, Christof/Wagner, Tim (Hrsg.): Wissen und Bildung in der antiken Philosophie. Verlag J.B. Metzler. Stuttgart 2006, S. 96

¹⁶ ebenda, S. 97

¹⁷ ebenda

Werfen wir zum Abschluss dieses ersten Gedankens noch einen Blick darauf, wie Platon argumentiert, dass die empirische Welt kein Gegenstand von Erkenntnis sei. Dieser Haltung scheint heute doch etwas befremdlich, weshalb es allemal lohnen dürfte, sie aus Platons Perspektive zu verstehen zu versuchen: Sie geht davon aus, dass Erkenntnisvermögen Wissen liefert, Vorstellungsvermögen 'nur' Vorstellungen und diese können sich nicht auf das im vollen Sinn Seiende beziehen. Nachdem jedoch der Bereich der Vorstellungen die Welt der empirischen Dinge ist und es im empirischen Bereich keine eindeutigen und dauerhaft wahren Urteile gebe, gibt es im empirischen Bereich auch keine eindeutigen und dauerhaft wahren Urteile, also auch keine Erkenntnis im Platon'schen Sinne:

„Die Instabilität der Dinge bewirkt eine Instabilität der Vorstellungen von ihnen, instabile Meinungen sind aber kein Wissen. Die empirische Welt ist also kein Gegenstand von Erkenntnis, sondern nur von Meinung.“¹⁸

2.1.5 Formalisierung der Wissensdefinition

Michael Anacker problematisiert in seinem Beitrag „Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition“¹⁹ im 'Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung' ebenfalls den Wissensbegriff und nimmt darin eingehend auf Platon Bezug. Wir wollen daher auch seinen Ausführungen folgen, wenn er sich auf Platon und Sokrates bezieht und später Kritiker auf den Plan ruft.

Nach Anacker lautet die klassische Definition von Wissen: „Wissen ist wahre, begründete (gerechtfertigte) Überzeugung (Meinung; auch Glaube wird im Anschluss an das englische belief häufig verwendet)“²⁰ Er definiert Wissen nach Brendel schematisch wie folgt:

¹⁸ von Kutschera, Franz: Der Wissensbegriff bei Platon und heute. In: Rapp, Christof/Wagner, Tim (Hrsg.): Wissen und Bildung in der antiken Philosophie. Verlag J.B. Metzler. Stuttgart 2006, S. 98.

¹⁹ Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 356.

²⁰ ebenda.

S weiß, dass p, genau dann wenn

- (1) p wahr ist, (=objektive Komponente)
- (2) S glaubt, dass p, (=subjektive Komponente)
- (3) der Glaube, dass p, gerechtfertigt ist.
(=Verbindung von objektiver und subjektiver Komponente)

Sokrates kritisiert diese Definition aus zwei Richtungen:

- 1. fügt nach Sokrates die Begründung der wahren Überzeugung nichts hinzu, denn wenn eine Überzeugung wahr ist, dann liegt bereits alles vor, was wir brauchen, um sie als Wissen einstufen zu können.
- 2. fragt sich Sokrates, was denn Begründungen sein könnten, wenn nicht wieder Meinungen, womit die Zirkularität zu Tage tritt.²¹

2.1.6 Wissen ist wahre Überzeugung

Edmund Gettier widmete sich in einem bekannt gewordenen Aufsatz 1963 eingehend der zuvor dargelegten Wissens-Definition, indem er sich die Frage stellte: *Is justified true belief knowledge?*

Gettier geht noch einmal auf das bereits von Sokrates aufgezeigte Problem der Zirkularität ein, indem er feststellt, dass, wenn Wissen begründete, wahre Überzeugung sei, auch die Gründe wahr und ihrerseits begründet sein müssen.²²

Wie zentral Gettiers Aufsatz sein dürfte, zeigt sich in von Kutscheras Feststellung, dass seit ihm die Suche nach „einer rundherum befriedigenden Explikation des Wissensbegriffs erfolglos geblieben“ sei.²³

²¹ Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 357.

²² Vgl. von Kutschera, Franz: Der Wissensbegriff bei Platon und heute. In: Rapp, Christof/Wagner, Tim (Hrsg.): Wissen und Bildung in der antiken Philosophie. Verlag J.B. Metzler. Stuttgart 2006, S. 93.

²³ Vgl. ebenda, S. 94.

2.1.7 Epistemischer Minimalismus

Man könne auch nicht erwarten, so von Kutschera, dass der Gebrauch des Wortes 'Wissen' im Alltag festen, kohärenten und kontextunabhängigen Regeln folgt: „Selbst wenn das der Fall wäre, wäre nicht gesagt, dass diese Regeln eine für erkenntnistheoretische Zwecke passende Explikation des Wortes ergeben. Für diese Zwecke kommt man oft mit der schlichten Definition des, wie man heute sagt, epistemischen Minimalismus aus: Wissen ist wahre Überzeugung. Sie ergibt zwar einen sehr weiten Wissensbegriff, er enthält aber jedenfalls die beiden zentralen Komponenten: Wahrheit und Überzeugung. Keine der beiden Komponenten ist steigerungsfähig, weder Wahrheit als objektive, noch Überzeugung als subjektive Komponente. Wahrer als wahr geht es nicht, und sicherer als ganz sicher kann man sich auch nicht sein. Alle Zusatzbedingungen haben sich als problematisch erwiesen.“²⁴

Ein anderes Problem in Zusammenhang mit der dargelegten Wissens-Definition – darunter „wahre, begründete Meinung“ zu verstehen – wirft Leonard Nelson auf: Er kritisiert nicht, wie zuvor im epistemischen Minimalismus besprochen, die Begründung als Element der Definition, sondern die Wahrheit. Er sieht in der Begründung das einzig zugängliche Kriterium, anhand dessen die Wahrheit einer Überzeugung oder Meinung geprüft werden kann, womit er der Begründung einen wesentlichen Stellenwert einräumt. In der Aufweisung dieses Kriteriums sah Nelson die einzige Aufgabe der Erkenntnistheorie, welche er in einem Vortrag fundamental in Frage stellt:

„Es ist die Aufgabe der Erkenntnistheorie, die Wahrheit oder objektive Gültigkeit unserer Erkenntnis zu prüfen. Ich behaupte, dass eine Lösung dieses Problems unmöglich ist, und beweise dies folgendermaßen. Um das gestellte Problem lösen zu können, müssten wir ein Kriterium haben, durch dessen Anwendung wir entscheiden können, ob eine Erkenntnis wahr ist oder nicht. Ich will es kurz das 'erkenntnistheoretische Kriterium' nennen. Dieses Kriterium würde entweder selbst eine Erkenntnis

²⁴ Kutschera, Franz: Der Wissensbegriff bei Platon und heute. In: Rapp, Christof/Wagner, Tim (Hg.): Wissen und Bildung in der antiken Philosophie. Verlag J.B. Metzler. Stuttgart 2006, S. 94.

sein oder nicht. Wäre es eine Erkenntnis, so würde es gerade dem Bereich des Problematischen angehören, über dessen Gültigkeit erst mit Hilfe des erkenntnistheoretischen Kriteriums entschieden werden soll. Es kann also nicht selbst eine Erkenntnis sein. Ist aber das erkenntnistheoretische Kriterium keine Erkenntnis, so müsste es doch, um anwendbar zu sein, bekannt sein, d. h. wir müssten es erkennen können, dass es ein Kriterium der Wahrheit ist. Um aber diese Erkenntnis des Kriteriums zu gewinnen, müssten wir das Kriterium schon anwenden. Wir kommen also in beiden Fällen auf einen Widerspruch. Ein erkenntnistheoretisches Kriterium ist folglich unmöglich, und es kann daher keine Erkenntnistheorie geben.“²⁵

Nelson fordert demnach ein, dass Wissen zumindest wahre Überzeugung ist und Wissen darüber, warum sie wahr ist. Mit diesem Gedanken negiert er letztlich auch, dass es möglich ist, Wissen von Überzeugungen abzugrenzen.

2.1.8 Externalismus

Wollen wir uns nun einigen Autoren zuwenden, die sich anderen Wissenskonzeptionen angenommen haben, um den diversen bereits besprochenen Problemen gewissermaßen auszuweichen:

Zu Beginn möchte ich Wissenskonzeptionen vorstellen, welche den externalistischen zugeordnet werden können. Goldman hat definiert, dass nach der externalistischen Wissenskonzeption für ein epistemisches Subjekt erforderlich ist, „dass seine Überzeugungen in einer bestimmten Kausalbeziehung zu externen Faktoren (Tatsachen) stehen, die diese wahr machen, damit diese Überzeugungen als Wissen angesehen werden können.“²⁶

²⁵ Nelson, Leonard: Die Unmöglichkeit der Erkenntnistheorie. In: Nelson, Leonard: Geschichte und Kritik der Erkenntnistheorie. Hamburg 1973, S. 461 – 483. Zitiert nach Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 360.

²⁶ Goldman, Alvin: Eine Kausaltheorie des Wissens. In: Bieri, Peter (Hg.): Analytische Philosophie der Erkenntnis. 2. Auflage, Weinheim 1994, S. 151. Zitiert nach: Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 361.

Hierbei stellt sich die Frage, welche Kausalbeziehungen die geeigneten sind und welche vielleicht zufällig zu einer Überzeugung führen. Um Kritik dieser Art zu entgegnen, hat Goldman in Folge seine Forderung danach hin erweitert, dass in der Definition von Wissen nur solche Kausalbeziehungen zugelassen werden, die „auf zuverlässige Weise“ verursachende Tatsachen und Meinungen verbinden (Verlässlichkeitsklausel).²⁷ Bestimmend für die Zuverlässigkeit einer Verursachungsbeziehung soll die Abwesenheit von relevanten Alternativsituationen sein.

Robert Nozick hat diese Form der Wissensdefinition formal wie folgt dargestellt:

- (1) p ist wahr.
- (2) S glaubt, dass p.
- (3) Wenn p nicht wahr wäre, würde S nicht glauben, dass p.
- (4) $p \rightarrow S \text{ glaubt, dass } p$, und nicht $\neg(S \text{ glaubt, dass } p)$.²⁸

Welche Wissens-Definition gibt uns nun Nozicks formalisierter Definitions-Ansatz? Nach Anacker können wir aus Nelson'scher Perspektive nicht entscheiden, was Wissen ist. Was Nozicks Bestimmung sagt, sei, „dass Wissen eine wahre Überzeugung ist, die man nicht hätte, wenn sie nicht wahr wäre, und die notwendig nicht bezweifelt wird“.²⁹

Diese Definition entspricht den so genannten „Wahrnehmungsgewissheiten“, so Anacker: „Wenn ich hier und jetzt einen roten Gegenstand sehe, dann ist wahr, komme, was wolle, dass ich hier und jetzt eine Rotwahrnehmung habe.“³⁰ Anacker kritisiert Nozicks Definition heftig, indem er meint, dass seine Definition nicht die dahinter liegende Intuition erfülle:

²⁷ Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 361.

²⁸ ebenda, S. 362.

²⁹ ebenda.

³⁰ ebenda.

Das Problem an der Definition ist, dass die Feststellung, die Verknüpfung mit der Welt, die eine Überzeugung haben muss, um Wissen zu sein, müsse eben die 'richtige' (wahrheitskonservierende) sein, uns nicht der Aufgabe enthebt, anzugeben, welche Verknüpfung nun genau diese 'richtige' ist. [...] Die Forderung nach einer eindeutigen, lückenlosen Kausalkette ist jenseits von Wahrnehmungsaussagen, die sich lediglich auf den Wahrnehmungsgehalt beziehen, unerfüllbar, wenn man kein Kriterium angibt, das es erlaubt, relevante von irrelevanten Ursachen zu scheiden; hierzu sind wir auf viel zu mannigfache Weise kausal mit der Welt verknüpft.“³¹

Dennoch wirft Nozick mit seinem Ansatz die Frage nach Irrtumsmöglichkeiten auf, welche einen wertvollen Beitrag für die Diskussion liefert, insbesondere Skeptizisten wird das freuen. Ein Problem des externalistischen Ansatzes besteht offenbar darin, dass er die Rechtfertigungssituation des epistemischen Subjekts nicht direkt ansprechen kann – der Internalismus hingegen hebt auf diese Rechtfertigungssituation ab: „Damit eine wahre Überzeugung aus internalistischer Perspektive als Wissen gelten kann, muss das entsprechende epistemische Subjekt gute Gründe für diese Überzeugung haben, und diese sollten ihm auch irgendwie bekannt sein, mindestens sollten sie ihm kognitiv zugänglich sein.“³²

2.1.9 Internalismus

Formalisiert sieht eine Wissens-Definition dann so aus:

S weiß, dass p, genau dann wenn

- (1) p wahr ist,
- (2) S glaubt, dass p,
- (3) der Glaube von S, dass p durch gute Gründe gerechtfertigt ist, die S kognitiv zugänglich sind.

³¹ Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007.

³² ebenda, S. 363.

Anacker sieht im Internalismus zwei Aufgaben:

Er muss klären, was es heißt, dass eine Überzeugung durch gute Gründe gerechtfertigt wird, er muss also eine internalistische Rechtfertigungskonzeption liefern.

Dann muss er zeigen, wie diese Rechtfertigungskonzeption mit der Wahrheit der zu rechtfertigenden Überzeugung zusammenhängt.

Schon der erste Schritt jedoch, so Anacker, sei schwierig: „Was heißt es, dass die Gründe S kognitiv zugänglich sein sollen? Wenn wir verlangen, dass S die Gründe in Form von Propositionen explizieren können muss, dann droht uns schon hier der infinite Regress, denn diese Gründe wären wieder Überzeugungen die einer Rechtfertigung bedürfen. Wenn wir uns auf ein unmittelbares Bewusstwerden ohne notwendige propositionale Explikation kaprizieren, dann ist zum Ersten nicht klar, inwiefern es sich hier um einen Grund, geschweige denn um einen guten Grund handeln soll, und zum Zweiten wird der Wissensbegriff wieder (wie im Externalismus) eingeschränkt auf einen Bereich, der uns unmittelbar bewusst sein kann. Eine Forderung, die die meisten unserer Überzeugungen nicht erfüllen können.“³³

2.1.10 Kohärenztheorie der Wahrheit

Einen gewissermaßen pragmatischen Ausweg aus dieser Misere des 'infiniten Regresses' scheint die Kohärenztheorie der Wahrheit anzubieten, zumindest soll sie ihn abschwächen. Sie besagt, dass „Systeme von Überzeugungen, wie etwa wissenschaftliche Theorien, dann wahr [sind], wenn die einzelnen Überzeugungen eines Systems widerspruchsfrei und konsistent miteinander verflochten sind [...]. Der Aufweis von weiteren Überzeugungen, mit denen die infrage stehende Überzeugung verknüpft ist, ist insofern ein guter Grund, an ihre Wahrheit zu glauben.“³⁴

³³ Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 363.

³⁴ ebenda, S. 363 f.

Allerdings muss eingeräumt werden, dass die Widerspruchsfreiheit von Aussagen untereinander in Aussagensystemen lediglich als Kriterium für die Wahrscheinlichkeit für Wahrheit sein kann, nicht jedoch für Wahrheit selbst. Daher ist dieser Ansatz wohl als Annäherungsversuch zu verstehen, um der Wahrheit von Aussagen auf die Spur zu kommen. Daher entspricht dieser Ansatz, so Anacker, weitgehend unserer tatsächlichen epistemischen Situation: „Wir glauben so einiges, und vieles von dem, was wir glauben, glauben wir, weil wir etwas anderes glauben, von dem wir glauben, dass es mit den anderen Dingen, die wir glauben, zusammenhänge.“³⁵

³⁵ Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 364.

2.1.11 Begriff des guten Informanten

Edward Craigs Beitrag zur Debatte um den Wissensbegriff besteht im Wesentlichen darin, „den problematischen Wissensbegriff auf einen für die Alltagspraxis lebensnotwendigen und damit auch unproblematischen und weniger anspruchsvollen Begriff zurückzuführen, von dem aus wir aber zugleich auf ganz natürliche Weise die problematischen Attribute von Wissen entwickeln und explizieren können.“³⁶

Sein Vorschlag geht dahin, dass der Begriff, der dem Wissensbegriff zu Grunde liegt, der Begriff des guten Informanten ist. Welche Bedingungen sollte so ein guter Informant also erfüllen?³⁷

- Seine Auskunft sollte sich auf meine Frage beziehen
- Er sollte mir etwas Relevantes mitteilen, das zum Kontext meines Anliegens gehört.
- Er soll auf Nachfragen Rede und Antwort stehen können.
- Nützlich ist, wenn der Informant Überzeugungen hat.
- Er sollte diese Überzeugungen auch für wahr halten.

Craig lässt die Frage nach dem Wissen letztlich in der diskursiven Situation des Fragens und Auskunftgeben gründen, er verortet die Bedingungen für Wissen in einer kommunikativen Wechselbeziehung von epistemischen Subjekten und Handlungserfordernissen.

³⁶ Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 365.

³⁷ Craig, Edward: Was wir wissen können. Pragmatische Untersuchungen zum Wissensbegriff. Suhrkamp Verlag. Frankfurt am Main 1993, S. 43. Zitiert nach Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 365 f.

Dagegen wird argumentiert, dass Craig nicht den Wissensbegriff selbst erläutere, sondern lediglich beschreibe, wie etwas, das eine gewisse Verwandtschaft mit den dem Wissensbegriff unterstellten Eigenschaften habe, seine Nützlichkeit fürs Leben aufweisen könnte.³⁸

Wir haben nun einen eingehenden Einblick in die philosophische Diskussion um den Wissens-Begriff erhalten, als Zwischenfazit kann man festhalten, dass es mehrere Definitionsansätze gibt, die sich im Wesentlichen auf die ursprüngliche Konzeption Platons beziehen und in Folge versuchen, die Probleme ebendieser auszuräumen, was mehr oder weniger gut gelingt, je nach dahinter liegender Intention.

Im nächsten Abschnitt vorliegender Arbeit soll untersucht werden, wie das Wissens-Management, also jene Disziplin, die Wissen an sich zum Gegenstand hat, mit dem Begriff umgeht.

³⁸ Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007, S. 366 f.

2.2 Diskussion des Wissensbegriffs im Wissensmanagement³⁹

Im nunmehrigen Abschnitt wollen wir uns der Frage zuwenden, auf welche Weise sich die TheoretikerInnen und PraktikerInnen des Wissensmanagements Gedanken zum Wissensbegriff machen bzw. auch, welcher Wissensbegriff in dieser Disziplin verwendet wird.

Alexander Richter leitet das Kapitel „Grundlagen des Wissensmanagements“ seines Werks „IT-gestütztes Wissensmanagement. Theorie, Anwendungen und Barrieren“ mit einem interessanten Zitat ein: „Wer WM betreibt, muss sich auch Gedanken zum Wissensbegriff machen.“⁴⁰

Richter stellt fest, dass die Frage nach dem Begriff 'Wissen' eine fundamentale Frage ist, mit der sich die Menschheit seit ihrem Bestehen beschäftigt hat. Daher hält er es für „nicht verwunderlich, dass keine einheitliche, allgemein anerkannte Begriffsdefinition existiert. Bereits ‚der Wissensbegriff des WM ist eine definitorisch kaum greifbare Größe, die Disziplinen übergreifend wenige Gemeinsamkeiten aufweist.‘ Vielmehr führen der interdisziplinäre Charakter des Wissensbegriffs und dessen hohe Verwendungsvielfalt zu unterschiedlichen Definitionen und Verständnisproblemen.“⁴¹

Häufig wird in der Literatur des Wissensmanagements der Wissensbegriff illustriert bzw. charakterisiert. Dass es keine allgemein anerkannte Definition von 'Wissen' in der Wissensmanagement-Literatur gibt, kann uns nach der Diskussion des Begriffs im philosophischen bzw. erkenntnistheoretischen Diskurs kaum noch verwundern.

³⁹ Ausschnitte dieses Abschnitts finden sich auch in Führer, Christian Eduard: Was kann ich wissen? Abriss einer kritischen Reflexion des Wissensbegriffs von Sokrates und Platon bis heute. Bachelorarbeit am Institut für Philosophie der Universität Wien. Wien 2013.

⁴⁰ Sveiby, K.-E.: Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen: Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Mi-Verlag, Landsberg/Lech 1998, S. 55. Zitiert nach: Richter, Alexander: IT-gestütztes Wissensmanagement. Theorie, Anwendungen und Barrieren. VDV Verlag, Berlin 2. Auflage 2008, S. 13.

⁴¹ Richter, Alexander: IT-gestütztes Wissensmanagement. Theorie, Anwendungen und Barrieren. VDV Verlag, Berlin 2. Auflage 2008, S. 13 f.

2.2.1 Strukturgenetische Sicht

Thomas Bernhard Seiler und Gabi Reinmann schreiben in der „Psychologie des Wissensmanagements“ über ihre „strukturgenetische Sicht“ des Wissensbegriffs im Wissensmanagement.

Sie datieren darin die Anfänge des Wissensmanagements mit dem Beginn der 1990er Jahre, in denen die ingenieurwissenschaftlich geprägte neue Disziplin Wissen weitgehend mit 'Information' gleichgesetzt habe.⁴² Diese Sicht auf Wissen wurde (spätestens) im Jahr 2002 durch Klaus North erweitert, wenn nicht sogar abgelöst. Mit seiner 'Wissenstreppe', ein vielzitiertes Modell von Wissen, welches später noch ausführlich dargestellt wird, visualisiert er Zeichen, Daten und Informationen hierarchisch als Treppe, deren weitere Stufen das Können, das Handeln und die Kompetenz umfassen. In aktueller Wissensmanagement-Literatur wird ebenso 'Wissen als Prozess' verstanden, in dem Wissen nicht mehr personen- und kontextabhängig sein muss, er beschreibt Wissen als 'Fähigkeit zum Handeln'. Interessant in diesem Zusammenhang scheint auch die Schlussfolgerung aus Nonakas Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen zu sein:

„Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, wie man implizites Wissen erfassen und weitergeben kann, das sich per definitionem nicht oder nur schwer artikulieren lässt. Seitdem streitet man sich, ob explizit vorliegendes Wissen überhaupt noch als Wissen bezeichnet werden darf (weil es doch eigentlich nur Information ist), und ob man den Wissensbegriff nicht besser auf das schwer oder gar nicht artikulierbare implizite Wissen eingrenzen sollte.“⁴³

⁴² Seiler, Thomas Bernhard/Reinmann, Gabi: Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturgenetische Sicht. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Hogreve Verlag, Göttingen 2004, S 11.

⁴³ Ebenda

Seiler und Reinmann sehen in den theoretischen Überlegungen um den Wissensbegriff im Bereich des Wissensmanagements drei Problemfelder:

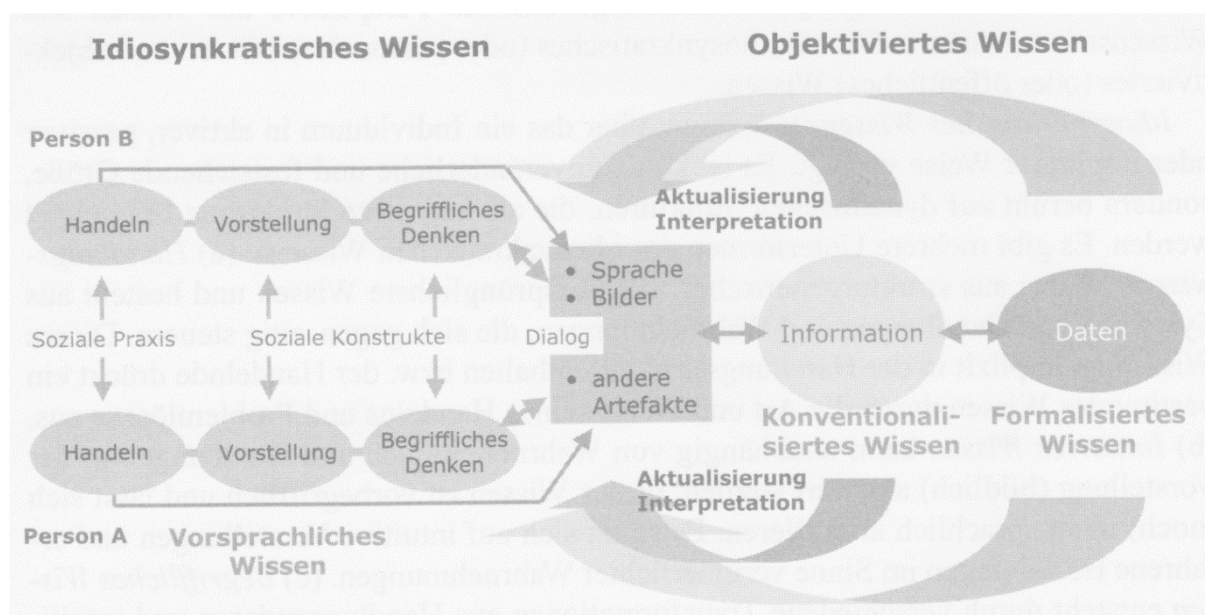
1. Man bleibe mit der Unterscheidung zwischen Information und Wissen ebenso wie mit der Differenzierung in implizites und explizites Wissen sehr häufig auf halbem Wege bzw. an der Oberfläche stehen. So werde zwar konstruktivistisches Gedankengut in der Wissensmanagement-Praxis zwar aufgenommen, aber selten tief durchdrungen und verstanden.
2. Es folgen selbst den bestehenden theoretischen Überlegungen zum Wissensbegriff in der Wissensmanagement-Praxis keine oder kaum geeignete Taten: Während der Wissensbegriff mehr oder weniger tief und ernsthaft differenziert wird, bleiben die meisten Wissensmanagement-Instrumente auf der technischen Ebene stehen und damit der alten [der ingenieurwissenschaftlich geprägten] Paketmetapher- wenn auch verdeckt – verpflichtet.
3. Anspruchsvolle Auseinandersetzungen mit dem Wissensbegriff verstecken sich, so die Autoren, „in theoretischen und praxisfernen Abhandlungen, die kein Wissensmanager versteht und von daher natürlich auch nicht zur Kenntnis nimmt oder aber – wie erwähnt – fragmentarisch heranzieht und für die Praxis in einer Weise fruchtbar macht, die nicht immer im Sinne ihrer 'Erfinder' ist.“⁴⁴

Es steht beim letztgenannten Problemfeld aus meiner Sicht sehr deutlich die – von den AutorInnen leider nicht weiter behandelte - Frage im Raum, ob mit den „theoretischen und praxisfernen“ sowie „anspruchsvollen“ Abhandlungen solche wie die in den vorderen Abschnitten zitierten, aus der erkenntnistheoretischen Debatte stammenden, gemeint sein könnten. Wenn dem so ist, könnte diese Kritik gleichsam eine Aufforderung zu einer interdisziplinären Diskussion zwischen Philosophie und Wissensmanagement verstanden wäre, welche jedenfalls Fruchtbare hervorbringen könnte.

⁴⁴ Seiler, Thomas Bernhard/Reinmann, Gabi: Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturalistische Sicht. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Hogrefe Verlag, Göttingen 2004, S. 12.

Als Hinweis auf diese Vermutung kann Seilers und Reinmanns Feststellung dienen, dass Wissen auch in fortgeschritteneren Ansätzen eine Reduktion in zweifacher Weise erfahre: „nämlich eine Reduktion auf Sprache und eine Reduktion auf Rationalität. Die Ursachen für diese Reduktionen sind vielfältig; die wichtigsten aber dürften zum einen in philosophischen Rückzugstendenzen (nämlich in der Konzentration auf sprachanalytische Ansätze) und in kognitionswissenschaftlichen Positionen (nämlich im Modell der Informationsverarbeitung) liegen.“⁴⁵

Welchen Wissensbegriff vertreten die beiden AutorInnen nun? Wie bereits erwähnt, wollen Seiler und Reinmann einen strukturalgenetischen Wissensbegriff prägen, sie unterscheiden dabei „zwei übergeordnete Formen von Wissen“, nämlich erstens „idiosynkratisches (oder personales) Wissen und objektiviertes (oder öffentliches) Wissen:



⁴⁶ Abbildung 1: Der Wissensbegriff aus strukturalgenetischer Sicht

⁴⁵ Seiler, Thomas Bernhard/Reinmann, Gabi: Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturalgenetische Sicht. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Hogrefe Verlag, Göttingen 2004, S. 12.

⁴⁶ Abbildung 1: Der Wissensbegriff aus strukturalgenetischer Sicht. Aus: ebenda, S. 20.

1. Idiosynkratisches Wissen ist Wissen, über das ein Individuum in aktiver, passiver oder impliziter Weise verfügt. Es ist keine unveränderliche und feststehende Größe, sondern beruht auf dynamischen Strukturen, die als kognitive Strukturen bezeichnet werden. Es gibt mehrere Unterformen des idiosynkratischen Wissens.

a) Handlungswissen ist das aus strukturalistischer Sicht ursprünglichste Wissen und besteht aus Systemen von Handlungen und Wahrnehmungen, die sich gegenseitig steuern. Dieses Wissen ist implizit in der Handlungsstruktur enthalten bzw. der Handelnde drückt ein bestimmtes Wissen durch die Art und Weise des Handelns und Problemlösens aus.

b) Intuitives Wissen kann abhängig von Wahrnehmungen und Handlungen in der Vorstellung (bildlich) aktiviert werden; dieses Wissen ist vorbegrifflich und lässt sich (noch) nicht sprachlich artikulieren. Es stützt sich auf intuitive Vorstellungen und erfahrene Beziehungen im Sinne verinnerlichter Wahrnehmungen.

c) Begriffliches Wissen entsteht durch verschiedene Transformationen aus Handlungswissen und intuitivem Wissen; es ist bewusstseinsfähig. Wenn es reflektiv rekonstruiert wird, kann es explizit artikuliert und auch sprachlich dargelegt werden.⁴⁷

2. Objektiviertes Wissen ist Wissen, das Zeichen (also auch Sprache) zugeordnet ist, in und durch sie objektiviert und materialisiert wird, und damit auch mit anderen geteilt werden kann. Auch hier gibt es Unterformen:

⁴⁷ Seiler, Thomas Bernhard/Reinmann, Gabi: Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturalistische Sicht. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Hogrefe Verlag, Göttingen 2004, S. 19.

a) Kollektives (oder konventionelles) Wissen ist objektiviertes Wissen, das durch gemeinsame Diskurse ausgehandelt, verdichtet, vereinheitlicht, (durch Regeln) dominiert und systematisch verbalisiert wurde; diese Form des Wissens kann man als Information bezeichnen. Nur in dieser Form kann Wissen mit anderen Personen geteilt werden. In diesem objektivierten Zustand ist Wissen allerdings nur potenzieller Natur; es ist ein in Zeichen „eingefrorenes“ Wissen und kann nur wieder von Individuen aktualisiert werden, die wissen, was die Zeichen bedeuten. Kollektives Wissen lebt daher von der lebendigen Interaktion und von Diskursen zwischen Personen, wodurch es fortlaufend verändert wird.

b) Formalisiertes Wissen ist Wissen, das eine zweite Art der Objektivierung erfahren hat: Informationen werden nach festgelegten Kriterien und Zuordnungsregeln in Daten transformiert, die sich mit formalen Prozeduren weiter verarbeiten lassen. Solche Prozesse formaler Natur können im Prinzip ohne Steuerung und Kontrolle durch denkende Individuen ablaufen.⁴⁸

Auffallend an dieser „strukturgenetischen Definition“ des Wissensbegriffs ist vor dem Hintergrund der vorangegangenen philosophischen Reflexion, dass wie selbstverständlich davon ausgegangen wird, dass bekannt ist, was „Wissen“ selbst ist. Dieses Wissen über „Wissen“ wird als Grundlage dafür angenommen, um den Begriff und seine Bestimmung für die Zwecke des Wissensmanagements zu verstehen. Auf erkenntnistheoretisch bestimmte Definitionsansätze wird nicht Bezug genommen, was bei einem derart umfassenden Definitionsversuch eher enttäuscht.

⁴⁸ Seiler, Thomas Bernhard/Reinmann, Gabi: Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturgenetische Sicht. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Hogreve Verlag, Göttingen 2004.

Eine zusammenfassende Darstellung zum Wissens-Begriff gibt Ursula Hasler Roumois in ihrem „Studienbuch Wissensmanagement“.

Einleitend zum Begriff des Wissens hält Hasler Roumois fest, dass der Wissensbegriff in der Wissensökonomie „funktional, rational und vor allem am Nutzen orientiert“ sei, was bedeute, dass Wissen in erster Linie als Voraussetzung für Handeln relevant sei: „Aus dieser Optik steht deshalb weniger die Frage der Erkenntnis als die Frage der Alimentierung im Mittelpunkt: Was ist der Input, woraus entsteht das Wissensprodukt, das zum Handeln befähigt? In der ökonomischen Logik wird Wissen wie ein anderes Gut produziert, folglich wird von den 'Rohstoffen', die es dazu braucht, nämlich Daten und Informationen, sowie deren Verfügbarkeiten resp. Knappheiten ausgegangen. Daten, Informationen und Wissen werden im Wissensmanagement immer in Abhängigkeit der jeweils andern [sic!] Begriffe definiert.“⁴⁹

Hasler Roumois vertritt demnach die Meinung, dass im Wissensmanagement nicht „Wissen als Erkenntnis interessiert, sondern:

- Die Voraussetzungen für die Produktion von Wissen und
- Die Nützlichkeit des produzierten Wissens für das Handeln der Organisation.

Folglich stehen für das Wissensmanagement in einer Organisation zwei Fragen im Fokus:

- Welche Daten und Informationen braucht es für eine bestimmte Wissensproduktion?
- Wie kann dieses Wissen angewendet und wirtschaftlich erfolgreich genutzt werden?“⁵⁰

⁴⁹ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 32 f.

⁵⁰ ebenda, S. 33.

Dieser Definitionsansatz mag auf Grund der vorangegangenen Reflexionen aus der Perspektive der Philosophie Unbehagen auslösen, nachdem Hasler Roumois jedoch keine beliebige Einzelmeinung vertritt, sondern einen praktikablen Bestimmungs-Ansatz zum Einsatz im Anwendungsgebiet der Wissensökonomie sucht, mit dem sich die vorliegende Arbeit später eingehend beschäftigen will, scheint es lohnend, auch diesen Ansatz tiefer gehend weiter zu verfolgen und ein eingehenderes Verständnis von ‚Wissen‘ im Kontext des angewandten Wissensmanagements zu erlangen.

Daher scheint im nächsten Schritt sinnvoll, die Begriffsverwendungen der Termini ‚Daten‘, ‚Informationen‘ und ‚Wissen‘ im Kontext des angewandten Wissensmanagements zu verstehen, welche ihren definitorischen Ursprung in der Informationswissenschaft begründen.⁵¹

2.2.2 Daten – Information – Wissen

„**Daten** entstehen, wenn Zeichen aus einem Zeichenvorrat nach bestimmten Kombinationsregeln (Syntax) zu festen Zeichenverbänden kombiniert werden, z.B. Buchstaben zu Wörtern. Wenn Daten, d.h. Zeichenverbände, in einen konkreten Kontext gestellt werden, bekommen sie durch diesen Kontext eine Bedeutung (Semantik). *Daten sind materiell wahrnehmbar*, können in informationstechnologischen Systemen gespeichert werden (z.B. Datenbanken oder Internet) und sind theoretisch beliebig multiplizierbar resp. auch wieder löscher. Wenn die Bedeutung von Daten in einem Kontext von Menschen gelernt oder verstanden wird, d.h., wenn er ihre Relevanz für sein aktuelles (Wissens-)Bedürfnis erkennt, werden die Daten für diesen Menschen zu **Informationen**. *Information ist also eine immaterielle und dynamische Qualität von Daten*, die erst entsteht, wenn ein Subjekt die Daten verwerten kann. Das bedeutet, dass Information nicht losgelöst von einem Kontext und einem lernenden oder erkennenden Subjekt beschrieben werden kann. Ob Daten, die eine Person wahrnimmt, zu Informationen werden, hängt also davon ab, ob die Person sie in einer konkreten Kommunikationssituation braucht. [...]

⁵¹ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 33 ff.

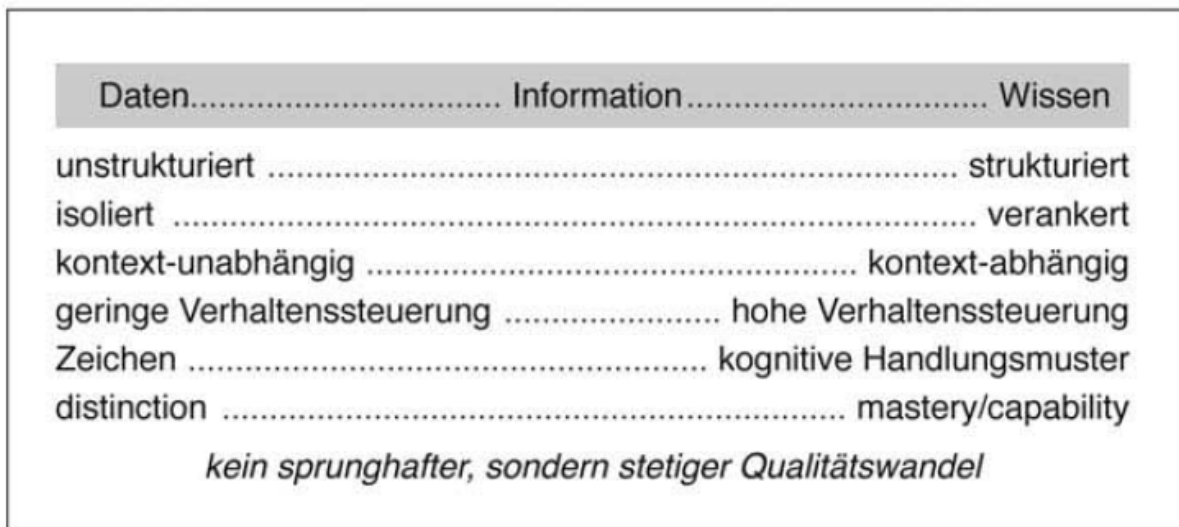
Das Wahrnehmen und Erkennen des Informationspotenzials von Daten ist ein aktiver Denkprozess des Menschen, indem er mit seinem bestehenden Wissen und seinem aktuellen Bedürfnis beurteilt, ob Daten für ihn eine Informationsqualität haben. Wenn sie für ihn relevant sind, wird die wahrgenommene Information verarbeitet, d.h. mit dem vorhandenen Wissen vernetzt. Durch diesen Prozess des Aufnehmens und Verknüpfens schafft der Mensch in seinem Kopf neues Wissen, d.h., es findet ein Lernprozess statt.

Wissen ist also immateriell, intangibel (nicht angreifbar), subjektiv und existiert nur im Kopf des Menschen. Wenn es dem Menschen dann gelingt, sein neues Wissen in Worte zu fassen, produziert er wieder Daten: Er schreibt Buchstaben oder artikuliert Laute, die im Kontext einer bestimmten Sprache eine Bedeutung haben. Sie werden zu Informationen, wenn ein Gegenüber sie versteht und als relevant erkennt.

Wissen ist folglich eng mit Lernen und Kommunikation verknüpft. [...] Wissen [...] existiert nur im Kopf des Wissensträgers und ist ein Produkt seines lebenslangen Lernens oder anders ausgedrückt seiner lebenslangen Interaktion mit der Umwelt.“⁵²

Die in diesem Zusammenhang oft zitierten Autoren Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt postulieren in diesem Zusammenhang eine bipolare Verstehensweise dieser Begriffe:

⁵² Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 33 ff.



⁵³ Abbildung 2: Das Kontinuum von Daten und Information zum Wissen nach Probst et al.

Probst et.al. Definieren Information nicht explizit, sondern charakterisieren am linken Pol ‚Daten‘ und am rechten Pol ‚Wissen‘, dazwischen sehen sie einen kontinuierlichen Wandel der Qualität von Daten zu Wissen.⁵⁴

Der Mensch, so Kai Romhardt, „verstehe eine Problemsituation selten in klar abgrenzbaren Sprüngen, sondern nähert sich häufig erst in vielen kleinen Schritten der Lösung an. Isolierte Zeichen verdichten sich zu kognitiven Handlungsmustern. Wissen wird nicht ad hoc erworben, sondern entsteht häufig erst durch das Zusammenfügen und Interpretieren einer Vielzahl von Informationen über einen längeren Zeitraum.“⁵⁵ Das Kontinuum von Daten über Informationen zum Wissen soll diesen Entwicklungsprozess veranschaulichen.

⁵³ Abbildung 2: Das Kontinuum von Daten und Information zum Wissen. Aus: Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 17.

⁵⁴ Ebenda, S. 18.

⁵⁵ Romhardt, Kai: Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Dissertation an der Universität de Genève, S. 64. Erschienen im Gabler Verlag, Wiesbaden 1998 (vergriffen). Download: http://www.romhardt.com/tl_files/romhardt/Artikel%20und%20Ressourcen/Diss_KRomhardt.pdf - Stand: 12.08.2015.

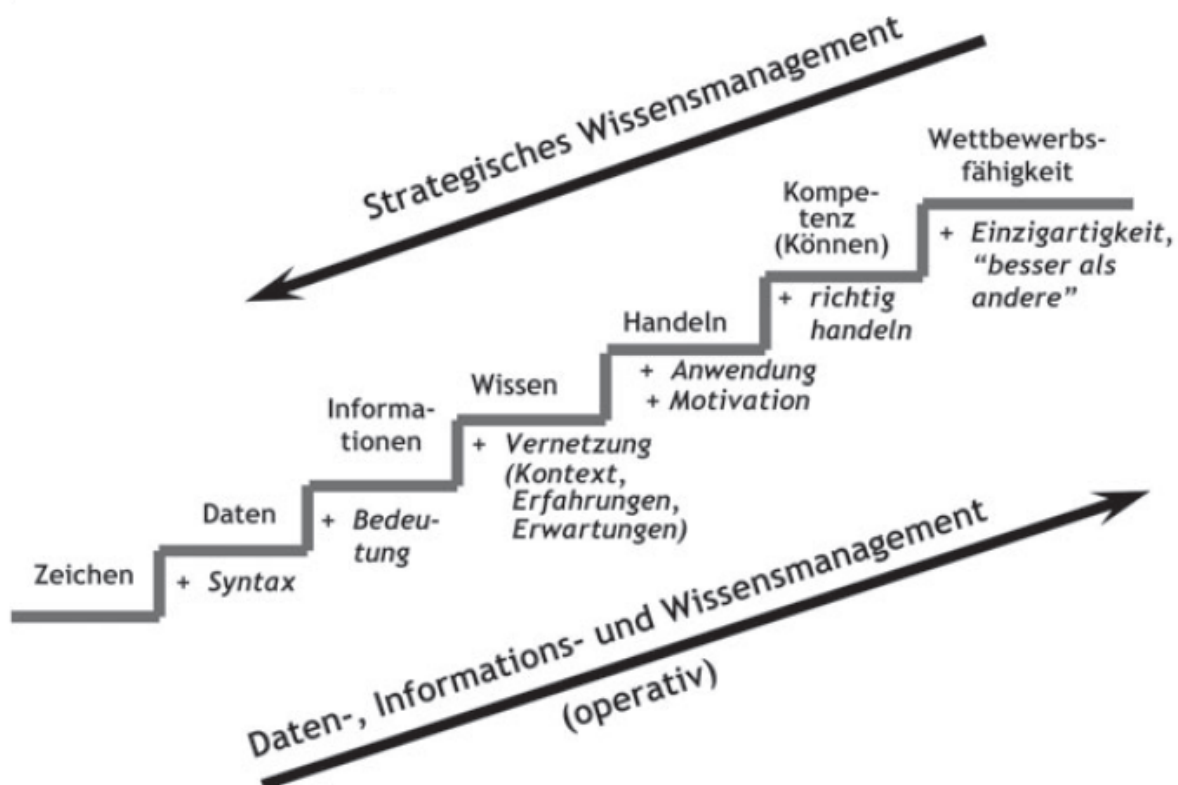
Auf Grund umfassender Überlegungen und Ausführungen definiert Kai Romhardt schließlich in seiner Dissertation Wissen im Kontext des angewandten Wissensmanagements als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einem bestimmten Kontext.“⁵⁶

Diese Definition ist insofern von Bedeutung, als auch Klaus North sich in seiner Publikation „Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen“ dieser Definition anschließt und dieses Begriffsverständnis für sein Werk als definitiv-rische Grundlage übernimmt.

⁵⁶ Romhardt, Kai: Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Dissertation an der Université de Genève, S. 64 f. Erschienen im Gabler Verlag, Wiesbaden 1998 (vergriffen). Download: http://www.romhardt.com/tl_files/romhardt/Artikel%20und%20Ressourcen/Diss_KRomhardt.pdf - Stand: 12.08.2015.

2.2.3 Wissenstreppe

North nimmt ebenfalls zur Definition des Wissens über die Abgrenzung des Begriffs von Daten und Information Stellung und baut diese zu einem Modell aus, welche als „Wissenstreppe“ bekannt ist. Dieses Modell ist hierarchisch aufgebaut und berücksichtigt in seiner Betrachtungsweise bereits das Potenzial, aus Wissen Wertschöpfung zu generieren, womit in unseren Überlegungen erstmals Wissen als erfolgskritischer Faktor einer Organisation in Erscheinung tritt:⁵⁷



⁵⁸ Abbildung 3: Wissenstreppe nach North

⁵⁷ North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011, S. 36 ff.

⁵⁸ Abbildung 3: Die Wissenstreppe. Aus: ebenda, S. 36.

- **Zeichen** (Buchstaben, Ziffern, Sonderzeichen) werden durch ordnungsregeln (einen Code oder eine Syntax) zu Daten.
- **Daten** sind Symbole, die noch nicht interpretiert sind, d.h. beliebige Zeichen bzw. Zeichenfolgen; dies können Zahlen, wie z.B. 2, 7, 25, 13, oder auch ein rotes Licht einer Ampel sein.
- Zu **Informationen** werden diese Daten erst, wenn ein Bezug hergestellt ist, z.B. [...] Außentemperatur 13°C. Informationen sind also Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen [...]. Diese Informationen sind für Betrachter wertlos, die sie nicht mit anderen aktuellen oder in der Vergangenheit gespeicherten Informationen vernetzen können.
- Aus dieser Sicht ist **Wissen** der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Wissen entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird, und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird. [...]Die Interpretation von Informationen kann insbesondere in unterschiedlichen kulturellen Kontexten sehr unterschiedlich ausfallen. Kopfnicken wird bei uns als Zustimmung interpretiert, in Griechenland wird Kopfnicken – in etwas anderer Form – jedoch als „nein“ interpretiert. Wissen ist daher geprägt von individuellen Erfahrungen, ist kontextspezifisch und an Personen gebunden. Eine "Wissensdatenbank" kann es nicht geben.
- Der Wert des Wissens wird für ein Unternehmen nur dann sichtbar, wenn das Wissen (Wissen WAS) in ein Können (Wissen WIE) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden **Handlungen** manifestiert. Diese Feststellung ist insbesondere relevant für die Konzeption von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Es genügt nicht, dass Mitarbeiter in Seminaren Wissen erwerben, sondern das Umsetzen von Wissen in Fertigkeiten (Können) muss geübt werden. [...] Das Können wird jedoch nur konkret unter Beweis gestellt, d.h. in Handlungen umgesetzt, wenn eine Motivation, ein Antrieb dafür besteht ("Wollen") und Mitarbeitende den Freiraum haben, ihr Wissen anzuwenden ("Dürfen"). Können, Wollen und Dürfen sind entscheidend für das Ergebnis und führen zusammen zur Wertschöpfung. Das **Handeln** liefert messbare Ergebnisse (die sogenannte

Performanz) wie eine Person, eine Gruppe, eine Organisation aus Informationen Wissen generiert und dieses Wissen für Problemlösungen anwendet.

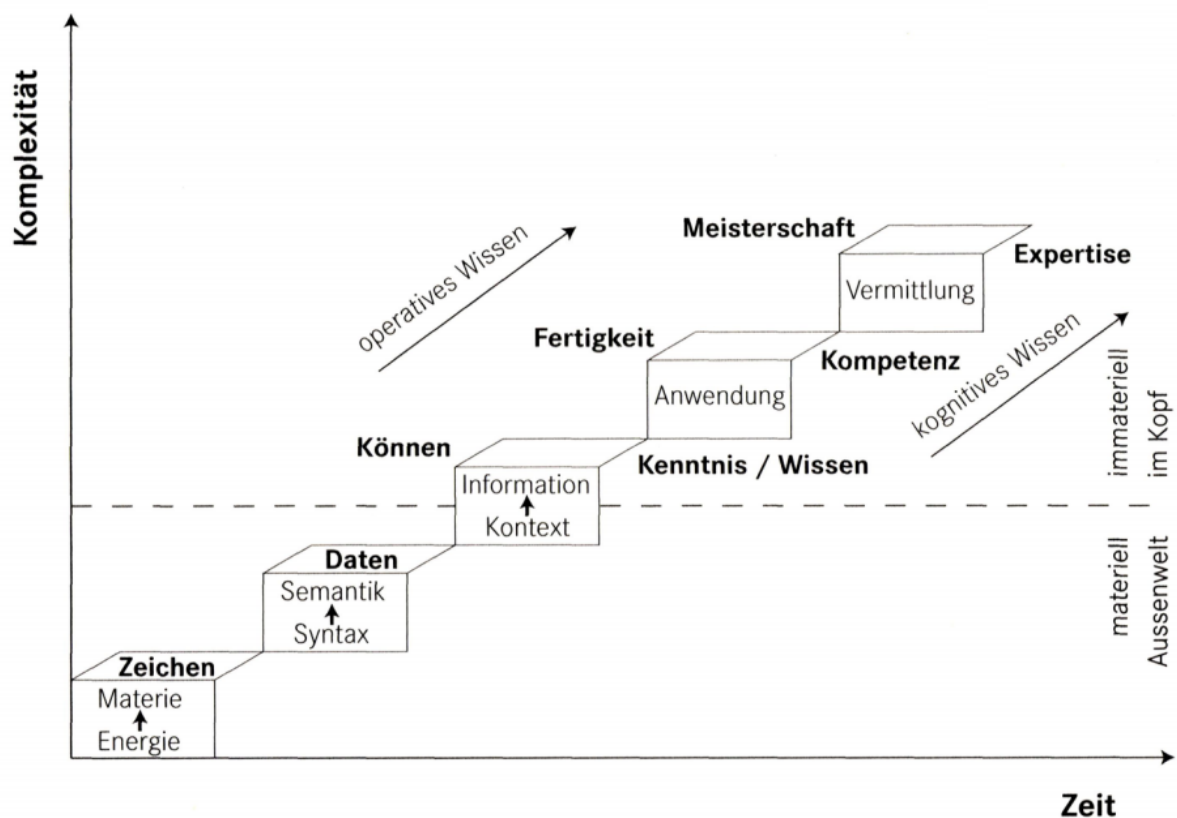
- Diese Fähigkeit oder Kapazität wird auch als **Kompetenz** einer Person oder Organisation bezeichnet. Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung. In diesem Sinne ist Kompetenz die Fähigkeit zu situationsadäquatem Handeln. [...]
- Als besonders wettbewerbsrelevant werden Kernkompetenzen einer Organisation angesehen. Kernkompetenzen sind ein Verbund von Fähigkeiten und Technologien, der auf explizitem und verborgenem Wissen beruht und durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluss gekennzeichnet ist. Zusätzlich generieren Kernkompetenzen einen Wert beim Kunden, sind einzigartig unter Wettbewerbern, verschaffen Zugang zu neuen Märkten und sind nicht leicht imitierbar und transferierbar, sie sind synergetisch mit anderen Kompetenzen verbunden und machen das Unternehmen einzigartig bzw. besser als andere. In dieser Sichtweise repräsentieren **Kernkompetenzen** die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Die Wissenstreppe nach North scheint mir eine sehr praktikable Definition von Wissen im Gesamtzusammenhang des angewandten Wissensmanagements zu sein auf welcher sich aufbauen und in weiten Teilen der Arbeit Bezug nehmen lässt. Darüber hinaus bildet sie eine Basis, auf Grund derer bei einigen Problemstellungen, die darin enthalten sind, in die Tiefe gegangen werden kann, um weitere Fragestellungen aufzuwerfen, welche im weiteren Verlauf der theoretischen und empirischen Untersuchungen noch von erheblicher Bedeutung sein werden.

So spricht North in seiner Wissenstreppe den Aspekt an, dass Wissen explizit oder verborgen (damit ist ‚implizit‘ gemeint) vorliegen könne – ein Aspekt, der im Kontext von ‚Social Networking‘ und ‚Enterprise 2.0‘ noch besonders interessieren wird.

Bevor wir darauf jedoch näher eingehen, werfen wir noch einen kurzen Blick auf ein sehr ähnliches Modell der Wissens-Darstellung, welches noch einen interessanten Aspekt aufweist:

2.2.4 Wissen+Können-Treppe



⁵⁹ Abbildung 4: Wissen+Können-Treppe nach Hasler Roumois

⁵⁹ Abbildung 4: Wissen+Können-Treppe. Aus: Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 37.

Die Wissen+Können-Treppe nach Hasler Roumois geht auf das obig dargestellte Modell von Klaus North zurück und unterscheidet einerseits zwischen materiellen und immateriellen Entitäten, andererseits unterscheidet es zusätzlich zwischen operativem Wissen und kognitivem Wissen.

Hasler Roumois bezeichnet den ‚kognitiven Aspekt‘ von Wissen mit ansteigendem Komplexitätsgrad ‚Wissen‘, ‚Kompetenz‘ bzw. ‚Expertise‘. Diese Aspekte des Wissens „umfassen Wissensinhalte, die durch Denkprozesse bewusstgemacht [sic!] werden können, dadurch sind sie mit einem passenden Code (Sprache, Zahlen, Bilder etc.) artikulierbar.“⁶⁰

Den ‚operativen Aspekt‘ von Wissen bezeichnet sie wiederum mit ansteigendem Komplexitätsgrad ‚Können‘, ‚Fertigkeit‘ bzw. ‚Meisterschaft‘. Diese Aspekte des Wissens „umfassen Wissensbestände, die durch handelnde Erfahrungen erworben wurden und deshalb demonstrierbar, aber schlecht artikulierbar sind.“⁶¹ Diese ‚Aspekte‘ werden uns auch später noch interessieren, wenn wir über ‚Wissenstransfer‘ nachdenken und der Frage nachgehen, ob und wie ‚Wissenstransfer‘ im Kontext von ‚Social Networking‘ möglich ist.

2.2.5 Implizites und Explizites Wissen

Die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen haben die japanischen Ökonomen Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi aufbauend auf dem ungarischen Wissenschaftstheoretiker Michael Polanyi eingehend ausgeführt.⁶²

„Implizites Wissen umfasst alles, was eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Tätigkeiten und ihres Lernens im Kopf hat. Diese Gesamtmenge an implizitem Wissen besteht aus Wissensteilen mit unterschiedlichen Merkmalen, nämlich in Abhängigkeit ihrer jeweils verschiedenen Art der Entstehung.

⁶⁰ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 37.

⁶¹ ebenda.

⁶² ebenda, S. 39.

Implizites Wissen, gewonnen aus Erfahrungen durch Trainieren, hat eine andere Qualität als gelerntes Faktenwissen oder als intuitives Verhaltenswissen. Wir unterscheiden also je nach Entstehungsart und Bewusstheit folgende Bestandteile des impliziten Wissens:

- bewusstes Wissen („Ich weiß, dass ich es weiß“ resp. „Ich weiß, dass ich es nicht mehr weiß“)
Dies umfasst alle Teile des impliziten Wissens, die bewusst oder intentional, d.h. mit Aufmerksamkeit gelernt wurden. Sie sind kognitiv verfügbar und können bei Bedarf expliziert werden [...]. Dazu gehören Know-that (Faktenwissen, Sachwissen), Know-about (Geschichtenwissen), Know-why (Reflexionswissen) und eventuell Know-what to do.
- latentes Wissen („Ich ahne, dass ich es weiß“)
Als latent bezeichnen wir Teile des impliziten Wissens, die einem nicht bewusst sind, weil sie manchmal nur als Begleitumstände ‚mitgelernt‘ wurden. [...]
- stilles Wissen („Ich weiß nicht, dass ich es weiß“ oder „Ich weiß mehr, als ich zu sagen weiß“)
[Stilles Wissen ...] umfasst den ganzen Rest unseres Wissens, das über persönliche Erfahrungen, Erlebnisse, Fertigkeiten und in der Regel unbewusst, jedenfalls nicht mit fokussierter Aufmerksamkeit aufgenommen wurde. [...] Es lassen sich sechs wesentliche Merkmale des stillen Wissens herauschälen: unbewusste Verhaltenssteuerung und Intuition, unbewusstes Gedächtnis, unbewusstes Regelwissen, Nichtverbalisierbarkeit, Nichtformalisierbarkeit und Erfahrungs- und Kontextgebundenheit.“⁶³

Zusammengefasst wird implizites Wissen definiert als „Gesamtheit des Wissens im Kopf des Menschen, das in einem unbewussten (stilles Wissen), nicht bewussten (latentes Wissen) oder bewussten Zustand sein kann und aus kognitiven Elementen [...] und aus operativen, kognitiv unzugänglichen Elementen besteht [...]“.⁶⁴

⁶³ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 40 ff.

⁶⁴ ebenda, S. 43.

Explizites Wissen, so sind sich die AutorInnen einig, bedeutet immer ‚expliziertes implizites Wissen‘: „Es handelt sich also nur um diejenigen impliziten Wissensinhalte, die dem Wissenden kognitiv zugänglich sind, d.h. bewusst sind, und über die er sprechen oder schreiben kann. Durch die Codierung und Artikulation haben diese Wissensinhalte aber einen anderen Status oder Zustand mit anderen Merkmalen angenommen. Das Immaterielle und Diffuse ist in eine materielle Form (Zeichen – Daten) ‚übersetzt‘ worden, die eine für andere verständliche Repräsentation darstellt. Codes wie natürliche oder künstliche Sprachen sind nichts anderes als Konventionen einer menschlichen Gemeinschaft zur Darstellung oder

Repräsentation von Wissensinhalten, damit Kommunikation und Austausch zwischen Individuen möglich sind. Erst in explizierter Form als Daten werden persönliche Wissensinhalte für jemand anderen wieder zu potenziellen Informationen und dienen damit seiner Wissensanreicherung. Mittels Informationstechnologie können Daten auch durch Auswahl und Kombination zu ‚höherwertigen‘ Daten verarbeitet werden. Dadurch wird in unserem Verständnis aber kein Wissen geschaffen, sondern das Informationspotenzial der Daten steigt. Erst wenn diese Informationen vom Menschen als relevant erkannt, verarbeitet und wieder expliziert werden, entsteht explizites Wissen.“⁶⁵

Es scheint, als sei es für Organisationen einfacher, auf bereits expliziertes Wissen zurück zu greifen als auf implizit verfügbares Wissen. Denn nur über bereits expliziertes Wissen können Organisationen direkt verfügen. Daher verfolgt ein ‚betriebswirtschaftlich orientiertes Wissensmanagement‘ in erster Linie eine ‚**Kodifizierungsstrategie**‘, ein möglichst großer Teil des impliziten Wissens der Mitarbeitenden soll in speicherbarer Form expliziert werden, damit es für die Organisation direkt greifbar wird und auch gesichert werden kann.⁶⁶

Als Vertreter dieses ‚betriebswirtschaftlich orientierten Wissensmanagements‘ scheint Klaus North zuordenbar zu sein. Er vertritt die Meinung, dass erst wenn Wissen in expliziter Form vorliegt, es für "die Organisation verfügbar und somit über

⁶⁵ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 43.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 43 f.

einzelne Personen oder Personengruppen hinaus nutzbar" ist. Dem zur Folge sei es Aufgabe des Wissensmanagements, "aus dieser Sicht einen Prozess der organisationalen Wissenserzeugung zu gestalten und zu lenken".⁶⁷

Er definiert 'explizites Wissen' als "methodisch, systematisch und [es] liegt in artikulierter Form vor. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert [...] und kann u.a. mit Mitteln der Information- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden."⁶⁸

Diese Definition bedeutet auf Grund des zweiten Satzes, dass, wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin einen Vortrag im KollegInnen-Kreis hält, um das kognitive Wissen der Mitarbeitenden anzureichern, es sich dabei nicht um explizites oder expliziertes Wissen handelt, weil die vermittelten Informationen nicht in Medien abgespeichert sind. Würde man diesen Vortrag mit einer Digitalkamera aufzeichnen, wäre er auf einem Speichermedium gespeichert und er würde dadurch die Qualität von ‚explizitem Wissen‘ erhalten.

Dem gegenüber steht das ‚pädagogisch-psychologisch orientierte Wissensmanagement‘, welches Wissen als persönliche Ressource betrachtet und daher der ‚**Persönifizierungsstrategie**‘ den Vorzug gibt: Diese verfolgt die Externalisierung von Wissen in Form von Austausch und Kommunikation und hat nicht die Speicherung von Wissen auf Medien als Hauptziel.

Betrachtet man also Wissensmanagement aus dieser Perspektive, so würde es sich bei besagtem Vortrag im KollegInnen-Kreis durchaus um ‚explizites Wissen‘ handeln können.

Nachdem es vorliegender Arbeit um Wissenstransfer mittels Social Networking zu tun ist, was dem Beispiel des Vortrages im Mitarbeitenden-Kreis schon recht nahe kommt, wird es sinnvoll sein, hinsichtlich des Verständnisses von ‚explizitem Wissen‘,

⁶⁷ Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011, S. 47.

⁶⁸ Ebenda.

welchem fortan noch eine bedeutende Rolle zugestanden werden soll, vornehmlich der Definition auf Grund des pädagogisch-psychologisch orientierten Wissensmanagements zu folgen.

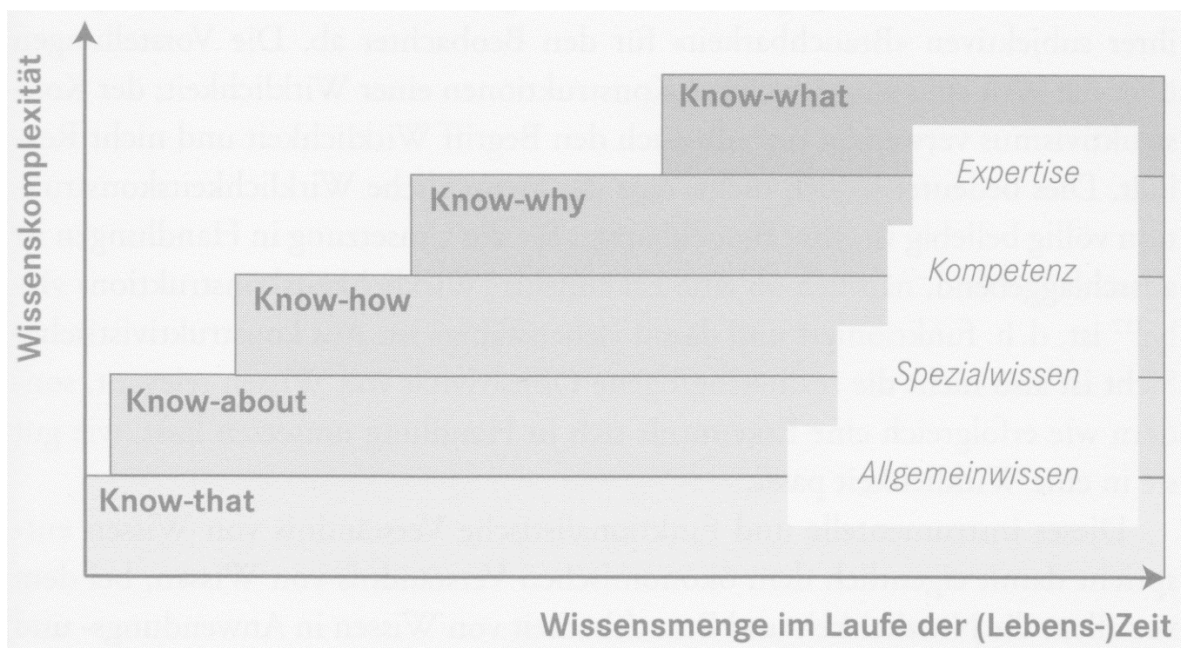
Irreführend in diesem Zusammenhang erscheint mir die Titulierung ‚betriebswirtschaftlich orientiertes Wissensmanagement‘ in Zusammenhang mit der Kodifizierungsstrategie mit der Begründung, dass es ihm um Wissen als ökonomische Ressource zu tun ist. Aus meiner Erfahrung aus meiner Beratungstätigkeit in vielen Betrieben weiß ich, dass sehr viel (überlebens-)wichtiges Wissen für Unternehmen ausschließlich in den Köpfen der Mitarbeitenden repräsentiert ist, welches nie auf Medien abgespeichert wird, jedoch mittels sozialer Interaktionen greifbar ist.

Nachdem Wissen in Unternehmen ein wesentlicher Macht-Faktor ist⁶⁹, haben Mitarbeitende sehr häufig überhaupt kein Interesse, ihr Wissen extern verfügbar abzuspeichern. Daher ist nicht-gespeichertes expliziertes Wissen ebenso eine sehr wichtige ökonomische Ressource und ich würde mich kein Urteil darüber abzugeben trauen, welche der beiden Arten von explizitem Wissen die wichtigere für Unternehmen darstellt.

⁶⁹ Vgl. Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 29 ff.

2.2.6 Wissensarten

Wie im Abschnitt über implizites Wissen bereits erwähnt, wird im Wissensmanagement zwischen einigen Wissensarten unterschieden. Sie unterscheiden sich im Wesentlichen durch die Zunahme am Komplexität, die Definition ebendieser soll uns später im Abschnitt über Wissenstransfer helfen, zu untersuchen, welche Wissensart wie über Social Networking zu vermitteln sein kann:



⁷⁰ Abbildung 5: Wissensarten nach Hasler Roumois

Grundsätzlich wird im Wissensmanagement zwischen **Inhaltswissen** (deklaratives, semantisches Wissen, Faktenwissen, Theoriewissen) und **Handlungswissen** (prozedurales Wissen, Erfahrungswissen, praktisches Wissen) unterschieden.

Bei der Wissensart der untersten hierarchischen Ebene, dem **„know-that“**, handelt es sich um „Wissen, dass etwas ist“: um Propositionales, deklaratives Wissen, Weltwissen, Faktenwissen, Sachwissen, Allgemeinwissen, Regelwissen, Theoriewissen, welches in der Regel über kognitives Lernen erworben wird und gut replizierbar ist.⁷¹

⁷⁰ Abbildung 5: Wissensarten. Aus: Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 47.

⁷¹ ebenda, S. 45.

Beim ‚**know-about**‘ handelt es sich von „Wissen über / von etwas“: um Faktenwissen im Sinne von Historie, Ereigniswissen, Erlebniswissen, raum-zeitliches Lokalisierungswissen, Geschichtenwissen, Gerüchtewissen; es wird in der Regel über Erzählen oder Erleben erworben und ist narrativ replizierbar.⁷²

Als ‚**know-how**‘ wir jenes Wissen bezeichnet, das bezeichnet, „wie etwas zu tun ist resp. funktioniert“; darum handelt es sich um prozedurales Wissen, Handlungswissen, Erfahrungswissen, Anwendungswissen, praktisches Wissen, Können, Fertigkeiten und Fähigkeiten. Es wird in der Regel über das Tun erworben und gilt als schwierig zu explizieren.⁷³

‚**Know-why**‘ ist „Wissen, warum etwas so ist“ und impliziert etwas auch erklären zu können. ‚Know-why‘ setzt ‚know-that‘, ‚know-about‘ und ‚know-how‘ voraus, es handelt sich dabei um Reflexionswissen, Metawissen, intellektuelles Wissen, explikatives Wissen, generatives Wissen. Es wird durch Reflexion über das Tun erworben, ist kognitiv verfügbar und explizierbar.⁷⁴

‚**Know-what to do**‘ ist das Wissen mit dem höchsten Wissenskomplexitätsgrad des vorzustellenden Modells und bezeichnet „Wissen, was zu tun ist“. Es setzt ‚know-that‘, ‚know-about‘, ‚know-how‘ und ‚know-why‘ voraus; es handelt sich darum um strategisches Wissen, Entscheidungswissen, Methodenwissen, Gestaltungswissen und Expertenwissen. Es wird in „komplexen Entscheidungs- oder Problemlösungsprozessen erworben durch das (intuitive) Zusammenspiel der verschiedenen Wissensarten und ist deshalb kaum explizierbar“. ⁷⁵

⁷² Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 46.

⁷³ ebenda

⁷⁴ ebenda

⁷⁵ ebenda

2.2.7 Realismus und Konstruktivismus

Der Realismus basiert nach Hasler Roumois auf der Ontologie, der Lehre vom Seien-
den, welcher von der Annahme ausgeht, dass etwas, was erkannt wird, auch real
existiert, und zwar unter der Annahme, „dass eine Realität existiert, unabhängig vom
Menschen und seiner Wahrnehmung, und dass prinzipiell möglich ist, diese Realität
zu erkennen. Ziel der Erkenntnis ist deshalb, ein möglichst genaues, d.h. objektives
Abbild der Realität zu gewinnen.

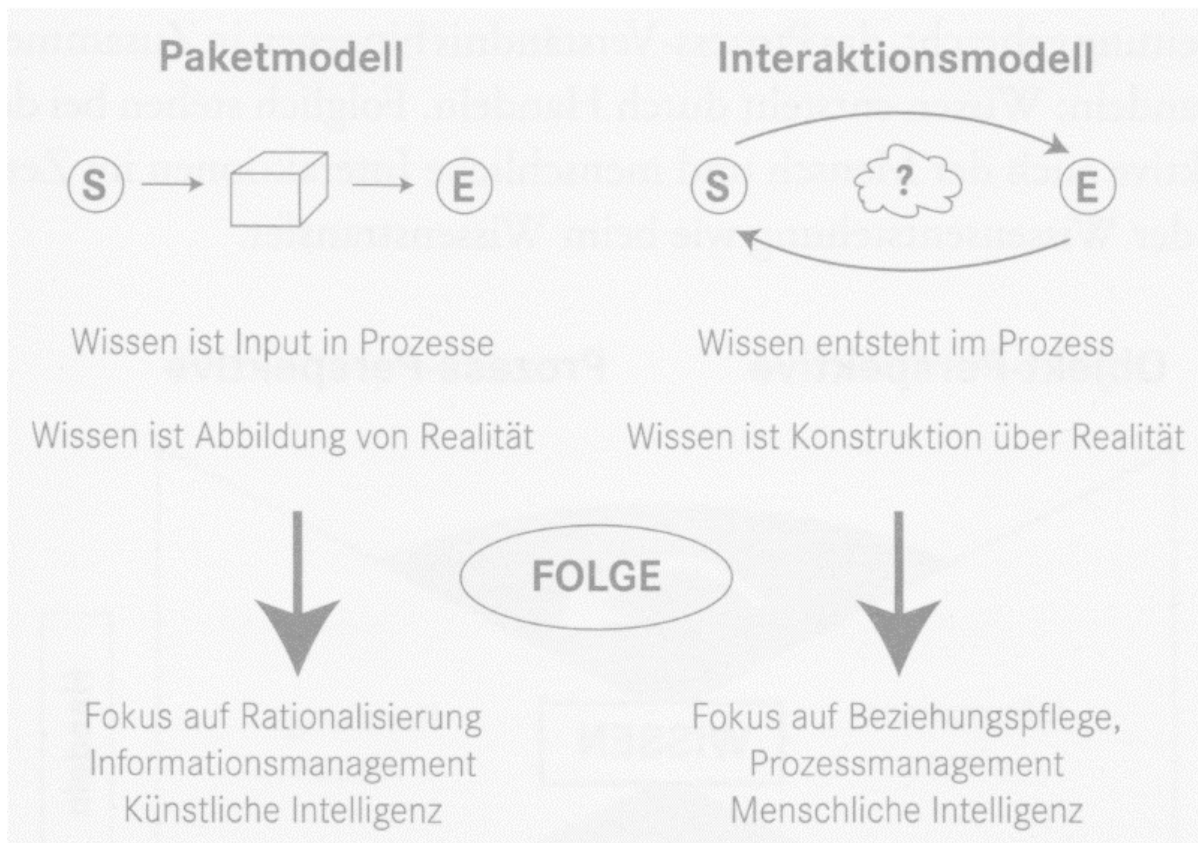
Der Konstruktivismus hingegen geht von einer andern [sic!] Vorstellung aus: Eine
Erkenntnis wird immer von einem Beobachter aus beschrieben. Was er beobachtet,
ist abhängig von seiner subjektiven Wahrnehmung und wird nicht von der äußeren
Realität vorgegeben. Die ‚Richtigkeit‘ der Beobachtung hängt von ihrer subjektive
‚Brauchbarkeit‘ für den Beobachter ab. Die Vorstellungen über die Welt sind also sub-
jektive Konstruktionen einer Wirklichkeit; der Konstruktivismus verwendet deshalb
auch den Begriff Wirklichkeit und nicht Realität.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass die menschliche Wirklichkeitskonstruktion völlig be-
liebig ist. Ihre Brauchbarkeit für die Umsetzung in Handlungen ist ausschlaggebend,
nämlich ob eine Erkenntnis (Wirklichkeitskonstruktion) viabel ist, d.h. funktioniert
und damit ‚lebensfähig‘ ist [Anm.d.Verf.: Viabilität in diesem Zusammenhang meint,
dass Begriffe, Theorien und kognitive Strukturen die Zwecke erfüllen, denen sie die-
nen, so lange sie uns mehr oder weniger zuverlässig zu dem helfen, was wir wollen.].
Aus konstruktivistischer Sicht ist also nicht die realitätsbezogene Objektivität von
Wissen relevant, sondern wie erfolgreich eine Erkenntnis sich in Handlung umsetzen
lässt, wie gut sie in eine Wirklichkeit passt.“⁷⁶

⁷⁶ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 47 f.

2.2.8 Paket-Interaktions-Modell

Diesen beiden Ansätzen folgend hat Ursula Hendrich-Schneider das Paket-Interaktions-Modell entwickelt:



⁷⁷ Abbildung 6: Paket-Interaktions-Modell nach Hendrich-Schneider

Das ‚Paketmodell‘ geht vom ontologischen Verständnis des Seienden aus, Wissen wird in diesem Modell als ‚Paket‘ von ‚SenderIn‘ zu ‚EmpfängerIn‘ geschickt, Wissen hierbei ist weder körper- noch kontextgebunden, es ist „Abbild einer gegebenen Realität und kann wie eine materielle Ressource behandelt werden [...]“⁷⁸

Das ‚Interaktionsmodell‘ hingegen beruht auf der Vorstellung, das Wissen durch Interaktion mehrerer Menschen entsteht, weil es immer mehrere Möglichkeiten gibt,

⁷⁷ Schneider, Ursula: Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt am Main, Frankfurter Allgemeine Zeitung 1996, S. 17 ff, zitiert nach Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 49.

⁷⁸ Vgl. Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 49.

die Wirklichkeit zu erklären: „Diejenigen Deutungen, die die Mehrheit für brauchbar erachtet, setzen sich dann durch, was dem oben erwähnten Konzept der Viabilität entspricht. In dieser Betrachtungsweise ist Wissen immer an das Individuum gebunden und kann nur mit interaktiven Prozessen zwischen Menschen entwickelt und ausgetauscht werden.“⁷⁹

Dementsprechend liegt der Fokus des Interessens des Wissensmanagements beim Paketmodell auf Rationalisierung, Informationsmanagement und künstlicher Intelligenz, wohingegen der Fokus beim Interaktionsmodell auf Beziehungspflege, Prozessmanagement und menschlicher Intelligenz liegt.

Daher schließen sich unsere späteren Überlegungen im Zusammenhang mit Social Networking dem Interaktionsmodell an, wir interessieren uns fortan für die Entstehung und den Transfer von Wissen im Kontext menschlicher Interaktionen.

2.2.9 Wissen nach CEN/ISSS

Bevor wir das Kapitel ‚Wissens-Definitionen‘ ruhen lassen, gehen wir abschließend noch auf jene Definition ein, die das Europäische Normungsinstitut (CEN) im Rahmen des ‚CEN Workshop on Knowledge Management‘ erarbeitet hat. Das CEN definiert Wissen als „Eine Gruppierung von Daten und Informationen (vom Gesichtspunkt der Informationstechnologie) und einer Kombination mehrerer unterschiedlicher mentaler Aktivitäten. Diese können sein: Erfahrung, Gefühle, Werte, Intuitionen, Ahnungen, Werthaltungen, Glauben, Vertrauen, Neugierde, Motive, Lernfähigkeit, Offenheit, Verhalten, Synthesevermögen, Risikobereitschaft, Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen, Kommunikationsfähigkeit, Unternehmergeist etc. [sic!] Wissen dient der Fähigkeit, rationale Entscheidungen zu treffen und vernünftig zu handeln.“⁸⁰

⁷⁹ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 49.

⁸⁰ Kilian, Dietmar/Krismer, Robert/Loreck, Stefan/Sagmeister, Andreas: Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag, 3. Auflage. Wien 2007, S. 15.

Ein wenig bin ich erleichtert, dass wir den Wissens-Begriff bereits eingehend reflektiert haben, um ein gutes Verständnis dafür gewonnen zu haben, was ‚Wissen‘ überhaupt und insbesondere im Kontext des Wissensmanagements bedeutet, hätten wir uns nur auf die Definition des Europäischen Normungsinstituts berufen, so wie es Kilian et.al. in ihrer Publikation tun, wären wir daraus kaum schlauer geworden. Doch muss man auch Verständnis dafür aufbringen können, dass nicht jede/r AutorIn der Wissensmanagement-Literatur der Definition des Wissens-Begriffs so viel Raum geben kann, wie ich es mir im vorliegenden Werk erlaube.

2.2.10 Nichtwissen

Hasler Roumois unterscheidet in ihrer Systematisierung von Nichtwissen sechs Arten von Nichtwissen: die **Ignoranz** („Ich weiß nicht, dass ich es nicht weiß“), **Vergessenes** („Ich weiß, dass ich es nicht mehr weiß“), die **Wissenslücke** („Ich weiß, dass ich es nicht weiß“), **Unbewusstes** („Ich weiß nicht, dass ich es weiß“), die **Alte Weisheit** („Ich weiß, dass ich nichts weiß“) und die **Neue Weisheit** („Ich weiß, was ich (im Moment) nicht wissen muss“).

Bei zunehmend einfachem Zugang zu Daten und Informationen, aus welchem vermutlich vornehmlich das Gefühl der *Informationsüberflutung* entsteht, stehen Wissensarbeitende ständig vor der Entscheidung, wo sie die Grenze zwischen Wissen und Nichtwissen ziehen wollen. Aus den Folgen dieser Entscheidungen entsteht *Verunsicherung*, welche die Bewertung jenes Wissensteils beeinflusst, den man verarbeitet hat: „Es kann nur ein relatives, momentanes, vorläufiges Wissen sein, nur ein kleiner Ausschnitt und dazu noch mit einem sehr knappen Haltbarkeitsdatum. [...] Es scheint also nicht so zu sein, dass durch Informationsverarbeitung schrittweise Wissen erarbeitet wird und so die dahinter liegende Nichtwissensmenge kontinuierlich verkleinert wird. Sondern im Gegenteil, dass bei jedem Schritt der Wissenserarbeitung ein noch größeres Feld von Nichtwissen sichtbar wird. Mehr Wissen bedeutet also gleichzeitig auch immer mehr Nichtwissen [...]. Wissen scheint sich quantitativen Naturgesetzen zu entziehen: So wie Wissen durch Teilung nicht abnimmt, sondern sich vermehrt, erzeugt neues Wissen noch mehr Nichtwissen, Gewissheit wachsende Ungewissheit. Wer Wissensarbeit verrichtet, kann mit diesem Paradox nur umgehen, wenn eine neue Souveränität im Umgang mit Nichtwissen entwickelt wird: *Ich weiß, was ich (im Moment) nicht wissen muss.*“⁸¹

⁸¹ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 63 f.

2.3 Definition

Wissensmanagement gemäß der Definition des bereits zuvor zitierten Europäischen Normungsinstituts CEN bedeutet „Geplantes, fortlaufendes Management von Aktivitäten und Prozessen, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Erzeugung und Nutzung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken.“⁸²

Diese Definition hilft uns, ein grundlegendes Verständnis dafür zu erhalten, wie Wissensmanagement üblicher Weise gesehen wird. Doch berücksichtigt sie zumindest zwei Aspekte nicht: erstens die Unterscheidung von persönlichem Wissensmanagement und organisationalem Wissensmanagement, weil persönliches Wissensmanagement in dieser Definition nicht berücksichtigt wird. Und zweitens, dass organisationales Wissensmanagement auch in Non-Profit-Organisationen betrieben wird, welchen es weniger (oder gar nicht) um Wettbewerbsfähigkeit zu tun ist als Profit-Organisationen.

Zum ersten: Als ‚persönliches Wissensmanagement‘ kann jenes bezeichnet werden, das eine Perspektive einnimmt, die das Individuum und seine Ziele in den Vordergrund des Interesses stellt.⁸³ Diese Perspektive ist in weiterer Folge wichtig, spielt doch im Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik das Individuum eine bedeutende Rolle, doch wollen wir im Zusammenhang mit Wissensmanagement im Kontext von ‚Enterprise 2.0‘⁸⁴ den Fokus auf organisationales Wissensmanagement legen, obgleich mir bewusst ist, dass es nicht immer möglich sein wird, diese Trennlinie sauber zu ziehen.

Zum zweiten kann unterschieden werden zwischen Wissensmanagement im gewinnorientierten Kontext und Wissensmanagement im nicht-gewinnorientierten bzw. öffentlichen Kontext.⁸⁵

⁸² Kilian, Dietmar/Krismer, Robert/Loreck, Stefan/Sagmeister, Andreas: Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag, 3. Auflage. Wien 2007, S. 16.

⁸³ Reinmann, Gabi/ Eppler, Martin J.: Wissenswege: Methoden für das persönliche Wissensmanagement. Verlag Hans Huber. Bern 2008, S. 28.

⁸⁴ Zur Begriffsklärung von Enterprise 2.0 siehe Kapitel 3

⁸⁵ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 54 ff.

Im gewinnorientierten Kontext wird Wissen als Kapital betrachtet. Die Hauptmotivation von Wissensmanagement im gewinnorientierten Kontext liegt beim Erhalt bzw. der Förderung der Innovations- und Konkurrenzfähigkeit. Wissen gilt dort als Produktionsfaktor, womit Wissen im ‚Kampf-Kontext‘ von Konkurrenz und Wettbewerb steht. Wissen ist „als Objekt ein Kapital und Risikofaktor, wie ein anderes Wirtschaftsgut kann es produziert, bewertet, gehandelt [werden] und muss geschützt werden“.⁸⁶

Dahingegen dient Wissensmanagement im nicht-gewinnorientierten Sektor der „Erfüllung des Leistungsauftrags“: „Öffentliche Organisationen entwickeln und transferieren Wissen, das zur Erstellung einer öffentlichen Dienstleistung notwendig ist und auf das die Öffentlichkeit in gewissem Sinne ein Anrecht hat. [...]. die Bewertungskriterien für eine öffentliche Leistung sind nicht gewinnbezogen, sondern wirkungsbezogen, Wissen wird entwickelt und eingesetzt zur Erzeugung einer gewünschten Wirkung, nicht zur Erzeugung von Gewinn. Also nicht Wissen in nichtimitierbarer Form entwickeln, schützen und gewinnbringend nutzen, sondern für die Öffentlichkeit wertvolles Wissen aufbereiten, zielgruppengerecht zur Verfügung stellen und möglichst breit transferieren, wäre der adäquate Umgang mit Wissen im Public Sector“.⁸⁷

Obgleich es wie eben dargestellt einen spürbaren Unterschied macht, ob Wissensmanagement für gewinnorientierte oder nicht-gewinnorientierte Organisationen gemacht wird, stellt es für das vorliegende Forschungsvorhaben keinen wesentlichen Aspekt dar, da Wissenstransfer, intellektuelles Kapital sowie Wissensbilanzierung in beiden Bereichen eine wichtige Rolle spielen können, auch wenn diese Aspekte in der Praxis eine andere Bedeutung haben können. In der Literatur wird fortan meistens von Wissensmanagement in gewinnorientierten Unternehmen ausgegangen. Das müssen wir für das Verständnis der Aussagen im Hinterkopf behalten, soll uns darüber hinaus aber nicht weiter stören.

⁸⁶ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 55.

⁸⁷ ebenda, S. 57 ff.

2.4 Warum Wissensmanagement?

Stefan Voigt und Holger Seidel beschreiben im Buch „Wissensmanagement im Mittelstand“ aus der Sicht von Mittelbetrieben recht gut, woraus die Herausforderungen von Wissensmanagement in Unternehmen resultieren. Ihrer Analyse gemäß lässt sich dies allen voran auf die Globalisierung zurückführen: Wissensquellen, so die Autoren, sind weltweit verfügbar, Unternehmen seien stärker als früher dezentral organisiert. Als Folge von Dezentralisierung, z.B. in Form von lokalen Büros, Auslands-Gesellschaften, Home- bzw. Teleworking etc., nimmt die Anzahl von Kommunikations-Schnittstellen zu, welche den Austausch von Wissen im Unternehmen behindern.

Über einen längeren Zeitraum hinweg beobachtet lässt sich auch festhalten, dass die MitarbeiterInnen-Fluktuation in vielen Betrieben zugenommen hat. Menschen wechseln heutzutage häufiger ihren Arbeitsplatz als es früher üblich war. Das führt dazu, dass Wissensverlust droht, wenn einE MitarbeiterIn das Unternehmen verlässt und gleichsam Wissenszuwachs ermöglicht wird, wenn einE neue MitarbeiterIn ins Unternehmen eintritt. Es gilt daher Maßnahmen zu entwickeln bzw. zu implementieren, um das Wissen ausscheidender MitarbeiterInnen bestmöglich zu halten und jenes von neuen MitarbeiterInnen schnellstmöglich zu integrieren.⁸⁸

Klaus North hat in seinem Werk ‚Wissensorientierte Unternehmensführung‘ eine Vielzahl empirischer Studien analysiert, in welchen Unternehmen danach befragt wurden, was sie von einem Management der Ressource Wissen erwarten, wodurch Wissensaufbau und -transfer gefördert bzw. behindert werden.

Die Auswertung dieser Metaanalyse scheint ein guter einführender Überblick für uns zu sein, der vorgibt, mit welchen Themen es sich vornehmlich zu beschäftigen lohnt, wenn es uns darum zu tun ist, mit der vorliegenden Untersuchung eine Grundlage zu schaffen, die nicht nur dem theoretischen Diskurs einen Beitrag liefert, sondern auch den Interessen der PraktikerInnen entsprechen soll.⁸⁹

⁸⁸ Vgl. Voigt, Stefan/Seidel, Holger: Herausforderung für Unternehmen. In: Mertins, Kai/Seidel, Holger (Hg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Springer Verlag. Berlin/Heidelberg 2009, S. 9.

⁸⁹ North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011, S. 178 f.

Was erwarten diesen Studien gemäß also Unternehmen von Wissensmanagement?
Oder mit anderen Worten: Welche Wissensmanagement-Ziele verfolgen PraktikerInnen:
Gemäß Norths Metaanalyse sind dies:

- Steigerung der Produktqualität
- Erhöhung der Innovationsfähigkeit
- Verbesserung der Kundennähe
- effiziente Ressourcennutzung
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Behauptung bzw. Ausbau der Marktstellung
- Leistungssteigerung

Welche Faktoren fördern nach Angaben der Unternehmen den Wissensaufbau und Wissenstransfer?

- Fördernde Unternehmenskultur
- Verantwortung des oberen Managements
- Push und Pull von Informationen und Wissen
- Bedeutsamkeit von Beiträgen zum Wissensmanagement für die Karriereentwicklung
- IT als Integrator und Katalysator zum Wissensaustausch
- Organisierte Austauschmöglichkeiten
- Erhöhung des Handlungsspielraums, Autonomie der kleinsten Einheit
- Transparenz über Wissensbedürfnisse

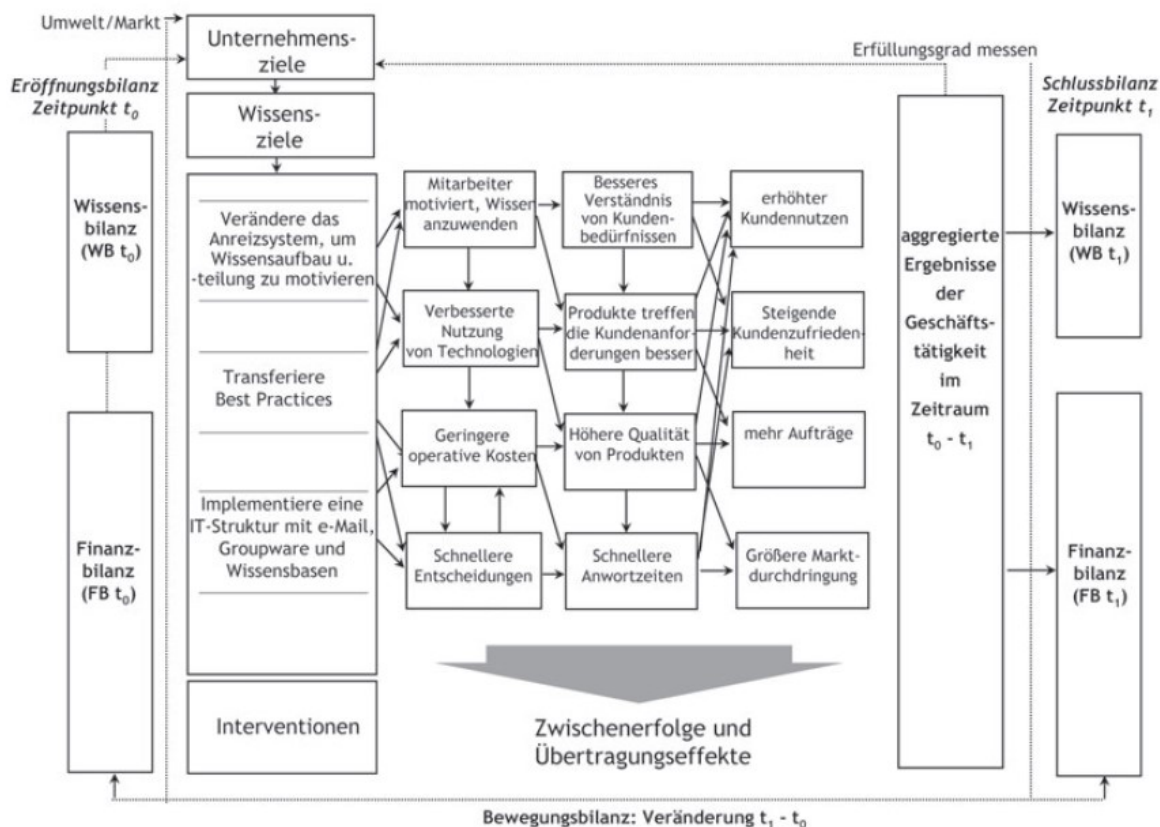
Und Welche Faktoren verhindern in der Praxis den Wissensaufbau und Wissenstransfer?

- Zeitmangel
- fehlendes Bewusstsein
- inadäquate Anreizsysteme
- Lückenhafte und nicht nutzerfreundliche IT
- gelebte Werte, die Grenzen aufbauen
- Angst vor Veränderungen

Ein wenig wundert mich im Zusammenhang von verhindernden Faktoren, dass Wissen als Machtfaktor in der Metaanalyse explizit nicht vorkommt, nämlich der Umstand, dass MitarbeiterInnen ihr Wissen nicht zur Verfügung stellen wollen, weil sie sich mächtiger vorkommen, oder tatsächlich mächtiger sind, wenn sie ihr Wissen nicht teilen. Zwar könnte man diesen Faktor implizit auch in einige der oben angeführten Faktoren hineininterpretieren oder aus diesen herauslesen, doch ist gerade dieser Faktor von überlebensentscheidender Wirkung für viele Unternehmen, sodass wir an dieser Stelle noch einmal explizit darauf hinweisen wollen.

2.5 Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung

Klaus North hat basierend auf Unternehmens- sowie Wissensmanagement-Zielen sein ‚Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung‘ entwickelt. Es soll uns einen ersten Einblick in den Gesamtzusammenhang unseres Forschungsgegenstandes geben, geht es doch im Laufe der vorliegenden Untersuchung darum, mittels Social Networking eine Möglichkeit herauszugreifen, um, die betriebliche Wissensbilanz im Auge behaltend, eine mögliche Intervention zu setzen, welche auf ‚Zwischenerfolge‘ bzw. eine Wissensbilanz zu einem späteren Zeitpunkt wirken kann und soll:



⁹⁰ Abbildung 7: Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung nach North

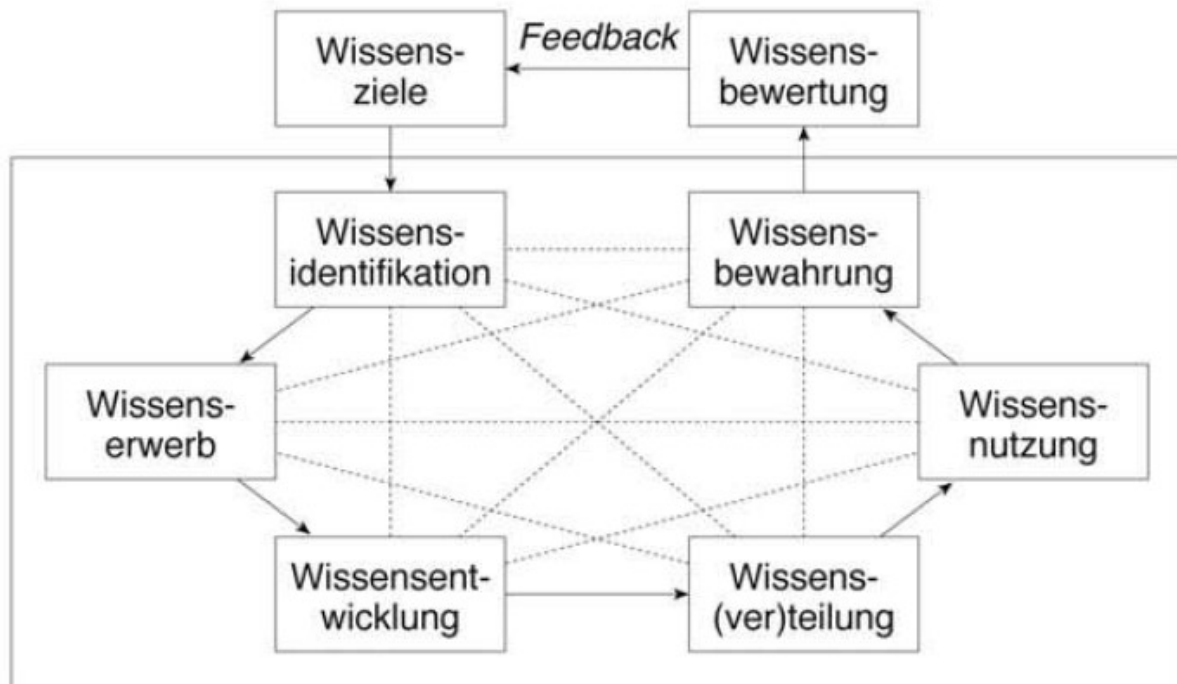
Klaus North geht in seinem Modell also davon aus, dass ein Unternehmen zum Zeitpunkt t_0 eine Eröffnungsbilanz erstellt, bestehend aus Wissensbilanz und Finanzbilanz. Basierend auf Unternehmenszielen werden Wissensziele definiert, welche als Maßnahmen zur Folge haben können, das Anreizsystem zu verändern, Best Practice Beispiele zu transferieren, eine IT-Infrastruktur zu implementieren sowie sonstige Interventionen zu setzen.

Effekte aus den gesetzten Maßnahmen führen zu Zwischenerfolgen und Übertragungseffekten, sie machen die ‚Bewegungsbilanz‘ aus, die Veränderung von Zeitpunkt t_0 zu Zeitpunkt t_1 . Zum Zeitpunkt t_1 schließlich wird der Erfüllungsgrad der gesetzten Ziele gemessen und in der Schlussbilanz zum Zeitpunkt t_1 dargestellt.

⁹⁰ Abbildung 7: Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung. Aus: North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011, S. 180

2.6 Bausteine des Wissensmanagements

Wie so ein Prozess praktisch darzustellen ist, haben Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt in ‚Wissen managen‘ ausführlich dargelegt. Sie widmen fast ihr ganzes Buch den ‚Bausteinen des Wissensmanagements‘:



⁹¹ Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et.al. (erweitertes Modell)

In der ersten Phase des erweiterten Baustein-Modells des Wissensmanagements (es gibt auch ein Modell, in welchem die Bausteine ‚Wissensziele‘ und ‚Wissensbewertung‘ nicht vorkommen) gilt es, **Wissensziele** zu definieren:

⁹¹ Abbildung 8: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et.al. Aus: Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 32.

2.6.1 Wissensziele

Normatives Management Strategisches Management Operatives Management	Unternehmensverfassung ■ rechtliche Strukturen Auswirkung auf WM (Geheimhaltungsregeln etc.)	Unternehmenspolitik ■ Wissensleitbild ■ Identifikation von kritischen Wissensfeldern	Unternehmenskultur ■ Wissensteilung erwünscht ■ Innovationsgeist ■ Kommunikationsintensität
	Organisationsstrukturen ■ Konferenzen, Berichtswege, F&E-Organisation, Erfahrungszirkel Managementsysteme ■ EIS, Lotus-Notes	Programme ■ Kooperation ■ Aufbau von Kernkompetenzen ■ Informatisierung	Problemverhalten ■ Orientierung an Wissenszielen ■ problemorientierte Wissensidentifizierung
	Organisatorische Prozesse ■ Steuerung von Wissensflüssen Dispositionsprozesse ■ Wissensinfrastruktur ■ Wissensbereitstellung	Aufträge ■ Wissensprojekte ■ Aufbau Expertendatenbank ■ CBT-Einführung	Leistungs- und Kooperationsverhalten ■ Wissensteilung ■ knowledge in action
	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten

⁹² Abbildung 9: Wissensthemen auf unterschiedlichen Zielebenen nach Probst et.al.

Probst et.al. strukturieren Wissensthemen in drei Zielebenen, nämlich:

2.6.1.1 Normative Wissensziele

- Normative Wissensziele: Sie beziehen sich auf die erwünschten Werte und Verhalten, die für eine langfristige, nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit relevant sind (=Know-why).⁹³

⁹² Abbildung 9: Wissensthemen auf unterschiedlichen Zielebenen. Aus: Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 40.

⁹³ North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011, S. 181.

Sie „bilden die aus wissensorientierter Perspektive relevanten unternehmenspolitischen und -kulturellen ‚Leitplanken‘ des Managements.

Im normativen Bereich werden die Grundlagen für die generelle Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Wissensaspekten geschaffen. Grundlegende Voraussetzung für ein an Wissenszielen orientiertes Management ist die Grundeinstellung, dass Wissen eine zentrale Größe für den Unternehmenserfolg darstellt. Man könnte auch sagen, dass das dominierende Wissensziel auf normativer Ebene die Schaffung einer wissensbewussten beziehungsweise wissensfreundlichen Unternehmenskultur ist.“⁹⁴

Das Unternehmen 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) beispielsweise hat normative Wissensziele vorgegeben, die dazu dienen sollen, das Innovationsklima zu fördern – die ‚10 Regeln des Innovationsmanagements‘:⁹⁵

1. Schaffen Sie Denkfüräume für Ihre Mitarbeiter.
2. Heben Sie Denkverbote auf.
3. Erlauben Sie Fehler.
4. Würdigen Sie Innovationsleistungen.
5. Fördern Sie intensive Kommunikation.
6. Werden Sie Coach für Innovationen.
7. Beziehen Sie wichtige Kunden ein.
8. Innovationen können aus vielen Quellen kommen.
9. Produkte gehören dem Vertriebsbereich - Technologisiert dem gesamten Unternehmen.
10. Rechnen Sie mit Innovationshürden.

Die Regeln setzen auf eine Politik des Vertrauens, der Offenheit sowie der Fehlertoleranz, um Mitarbeitende zum Ausschöpfen von Freiräumen und zum Ausprobieren von Neuem zu ermutigen.

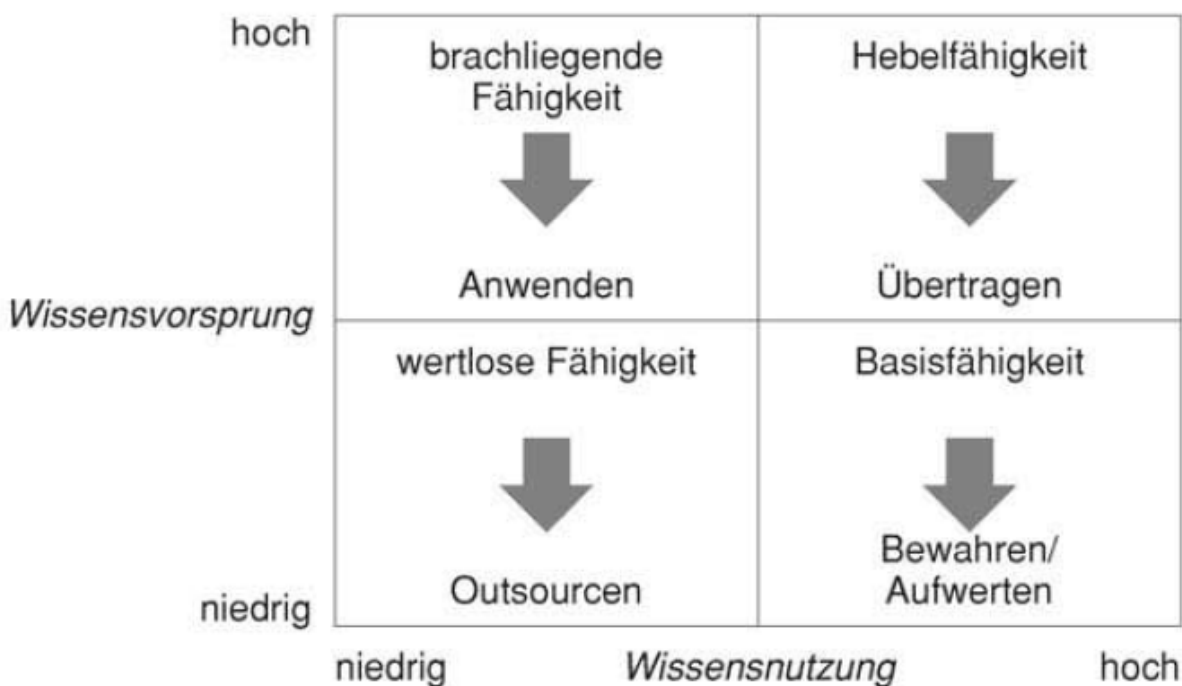
⁹⁴ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 41.

⁹⁵ ebenda, S. 42.

2.6.1.2 Strategische Wissensziele

- Strategische Wissensziele: Sie formulieren zum einen, wie wir unser bestehendes Wissen in Geschäftserfolge umsetzen können, zum anderen, welches Wissen wir zur Realisierung neuer strategischer Optionen benötigen, um das gewünschte Wachstum zu erzielen (=Know-what).⁹⁶

Sie „können in Ergänzung der traditionellen strategischen Planung die Sicherung des organisationalen Wissensbestandes fördern, indem sie eine Beschreibung des zukünftigen Fähigkeitenbedarfs liefern. Sie geben dadurch Antwort auf die Frage, welche Fähigkeiten bewahrt oder neu entwickelt werden sollen und welche sich als obsolet erweisen. Außerdem können sie Zielsetzungen für die strategische Gestaltung von Organisationsstrukturen und Managementsystemen formulieren, die hierzu benötigt werden.“⁹⁷



⁹⁸ Abbildung 10: Matrix der Normwissensstrategien nach Probst et.al.

⁹⁶ North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011, S. 181.

⁹⁷ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 48.

⁹⁸ Abbildung 10: Matrix der Normwissensstrategien. Aus: ebenda, S. 51.

Die Matrix der Normwissensstrategien nach Probst et al. soll dazu anleiten, die Fähigkeitenbasis des Unternehmens darzustellen:

1. Im ersten Quadranten (links unten) bietet sich Outsourcing an. Es handelt sich dabei nach Probst um "wertlose Fähigkeiten", da sie weder einen Wettbewerbsvorteil begründen können, noch notwendig sind, um höherwertige Fähigkeiten zu unterstützen.

2. Im zweiten Quadranten (rechts unten) gilt es, Wissen zu bewahren und aufzuwerten (=Substanzerhaltung). Es handelt sich um "Basisfähigkeiten", die sich durch geringen Wissensvorsprung, aber hohe Nutzung kennzeichnen.

3. Im dritten Quadranten (links oben) handelt es sich um die "ungenutzten Fähigkeiten" des Unternehmens, jene Fähigkeiten der MitarbeiterInnen, die sich durch hohen Wissensvorsprung, aber niedrige Nutzung kennzeichnen. In vielen Unternehmen, so Probst, liegt solches Wissenskapital brach, obwohl es im Vergleich zur Konkurrenz überlegenes Know-how darstelle. Es gilt, das Wettbewerbspotenzial aus ungenutzten Fähigkeiten zu heben, indem die vorhandenen Fähigkeiten zur Anwendung gebracht werden.

4. Der vierte Quadrant (rechts oben) steht für die "Hebelfähigkeiten" des Unternehmens, jene, die sich durch hohen Wissensvorsprung und häufige Anwendung auszeichnen, sie haben nach Probst die Aufgabe, Fähigkeiten, die bereits am Markt kapitalisiert werden, als Potenzial zu nutzen, um sie auf andere Märkte zu übertragen.⁹⁹

⁹⁹ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 50 f.

2.6.1.3 Operative Wissensziele

- Operative Wissensziele: Sie beziehen sich auf 'das tägliche Geschäft', die Beherrschung von Prozessen. Zum Überleben von Krisen ist zu allererst das operationale Wissen zu mobilisieren (=Know-how).¹⁰⁰

Sie „ermöglichen eine systematische Steuerung und Kontrolle des Wissensaspektes im Rahmen operativer Projekte und Implementationsprozesse. Gerade dort, wo sich kurzfristige markt- und wettbewerbsorientierte Zielsetzungen naturgemäß in den Vordergrund schieben, ist es am wichtigsten, auf zugrunde liegende Wissensbestände und -prozesse hinzuweisen. Die Definition operativer Wissensziele soll also verhindern, dass es zu einem Verkümmern des Wissensmanagements auf der Stabs- oder Strategieebene kommt, beziehungsweise dass der Wissensaspekt dem operativen Geschäft zum Opfer fällt. Wenn dies gelingen soll, müssen operative Wissensziele ausreichend konkret formuliert sein und organisationsweit mit ganzer Konsequenz verfolgt werden.“¹⁰¹

Beispiele operativer Wissensziele sind:

1. In der Forschungskooperation mit der Universität X sollen bis Ende des Jahres drei funktionsfähige Prototypen entwickelt werden. Ein Prototyp ist funktionsfähig, wenn ..."

Oder

2. Unsere internen Experten sollen für Kunden besser erreichbar sein. Akzeptable Antwortzeiten sind .. :"¹⁰²

¹⁰⁰ North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011, S. 181.

¹⁰¹ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 52.

¹⁰² ebenda

2.6.2 Wissensidentifikation

„Wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß“, überschreiben Probst et al. den zweiten Baustein ihres Wissensmanagement-Modells, jenen der **Wissensidentifikation**. Der Schlüssel zur Wissensidentifikation, so die Autoren, liegt in der Wissenstransparenz. Naheliegender ist, die – üblicherweise der Personalabteilung bekannten – Fähigkeiten der MitarbeiterInnen transparent zu machen und auf diese Informationen aufzubauen:

„Das Individuum ist Träger von Fähigkeiten und besitzt Intuitionen sowie Erfahrungen. Ein Teil dieser Fähigkeiten ist der Organisation bekannt. So verfügen Personalabteilungen in der Regel über Informationen bezüglich der Ausbildung, Sprachkenntnisse und ähnlicher Fähigkeitsmerkmale von Mitarbeitern. Doch diese Stammdaten bilden nur einen Teil der tatsächlich vorhandenen Mitarbeiterfähigkeiten ab. Ein wesentlicher Teil der Mitarbeiterfähigkeiten wird aus Gründen des Datenschutzes oder anderen Motiven erst gar nicht erfasst. Diese Intransparenz führt dazu, dass der interne Zugriff auf das Expertenwissen der eigenen Kollegen erschwert wird. Wer die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter nicht kennt, verpasst die Gelegenheit sie zu nutzen.“¹⁰³

Der Kreativität, geeignete Methoden zu finden, um Wissen in Organisationen transparenter zu machen, sind wahrscheinlich keine Grenzen gesetzt, daher sollen nun nur einige Möglichkeiten aufgezeigt werden, die sich in der Praxis besonders bewährt haben und unterschiedliche Aspekte bzw. Perspektiven des transparent Machens aufzeigen.¹⁰⁴

In der Wissensmanagement-Theorie wird zwischen vier Typen von **Wissenskarten** unterschieden: „Wissenskarten sind Verzeichnisse, die unterschiedliche Wissensquellen lokalisieren und für mehr Transparenz und optimierte Wissensnutzung sorgen.“¹⁰⁵

¹⁰³ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 67.

¹⁰⁴ Anmerkung: Eine sehr umfangreiche Darstellung von Methoden des Wissensmanagements, welche mitunter auch ebendiese Ziele verfolgen, befindet sich beispielsweise in Kilian, Dietmar/Krismer, Robert/Loreck, Stefan/Sagmeister, Andreas: Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag, 3. Auflage. Wien 2007.

¹⁰⁵ ebenda, S. 235.

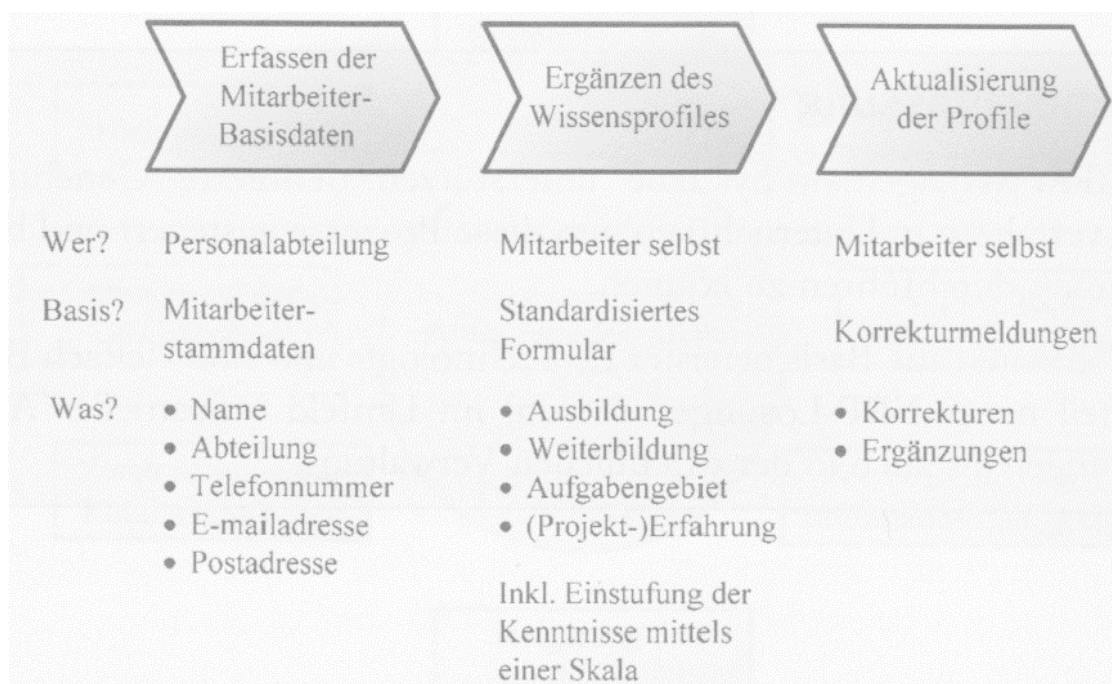
Die Literatur unterscheidet vier gängige Arten von Wissenskarten:¹⁰⁶

- Wissensträgerkarten („Wer weiß was?“):
...sind Verzeichnisse von Personen und deren Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen;
z.B: Yellow Pages / Blue Pages, Kompetenzkarten, Wissenstopographien
- Wissensbestandskarten
(„Wo ist welches Wissen in welcher Form zu finden?“)
... sind Verzeichnisse von Dokumentationen, Informationssystemen, Experten etc.;
z.B. geographische Informationssysteme
- Wissensstrukturkarten
(„Wie hängen Sachverhalte und Wissensgebiete zusammen?“)
... sind Abbildungen von Beziehungen und Zusammenhängen;
z.B.: Concept Maps, Relational Maps
- Wissensanwendungskarten
(„Wer benötigt/benützt welches Wissen wann?“)
... sind Abbildungen von Prozessen samt zugehörigem Wissensbedarf, -trägerInnen und -beständen

Nachdem das Interesse in vorliegender Arbeit dem Potenzial sozialer Interaktionen in Social Networks gilt, werden wir uns fortan vornehmlich mit der ersten Wissenskarten-Art, nämlich Anwendungen der WissensträgerInnen-Karten beschäftigen. Die Frage „Wer weiß was?“ ist meiner Erfahrung nach auch jene, die in der betrieblichen Praxis am häufigsten gestellt wird. Es lohnt sich daher auch des praktischen Nutzens wegen, über Möglichkeiten der Hilfestellung zu dieser Frage intensiv zu reflektieren:

¹⁰⁶ Vgl. Kilian, Dietmar/Krismer, Robert/Loreck, Stefan/Sagmeister, Andreas: Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag, 3. Auflage. Wien 2007, S. 234.

„Yellow Pages sind elektronische Expertenverzeichnisse, in denen nach Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen und Kontaktadressen der einzelnen Mitarbeiter gesucht werden kann. Umfassen solche Verzeichnisse auch externe, also firmenfremde Experten, so werden sie als Blue Pages bezeichnet.“¹⁰⁷



¹⁰⁸ Abbildung 11: Erstellungsprozess einer Yellow Page nach Kilian et al.

Yellow Pages bzw. Blue Pages gestalten sich derart, dass die Personalabteilung die Stammdaten der WissensträgerInnen erfassen und ebendiese ihre Daten mittels eines standardisierten Formulars um weitere Daten wie Aus- und Weiterbildungen, Aufgabengebiete und Erfahrungen ergänzen. Im Falle von Yellow Pages werden diese Daten von MitarbeiterInnen ergänzt, im Falle von Blue Pages zusätzlich auch von externen WissensträgerInnen wie zum Beispiel LieferantInnen, UnternehmensberaterInnen und MarktforscherInnen. Wenn dieser Projektschritt abgeschlossen ist, müssen diese Profile laufend aktuell gehalten werden. In der Praxis bedarf es dafür wohl einer attraktiven Incentivierungs-Politik, um die Mitarbeitenden zu motivieren, ebendies zu tun.

¹⁰⁷ Kilian, Dietmar/Krismer, Robert/Loreck, Stefan/Sagmeister, Andreas: Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag, 3. Auflage. Wien 2007, S. 241.

¹⁰⁸ Abbildung 11: Erstellungsprozess einer Yellow Page. Aus: ebenda, S. 240.

Umfeld

Marc Balltor

Michael Heidschlecker

Organisation

Bettina Bärlein

Stark Mielke

Marcus Voigts

Philippe Rugbuzzoni

Anja Leblond

Team

Arne Preussen

Ray Komhardt

Clemento Rühl

Michael Fries

Markus Rehlchen

Ivo Meyer

Christoph Weizenart

Andy Wissler

Arndt Bettnix

Julia Herbst

Reiko Hoehl

Falk Schweig

Robs Tadel

Hank Freideloff

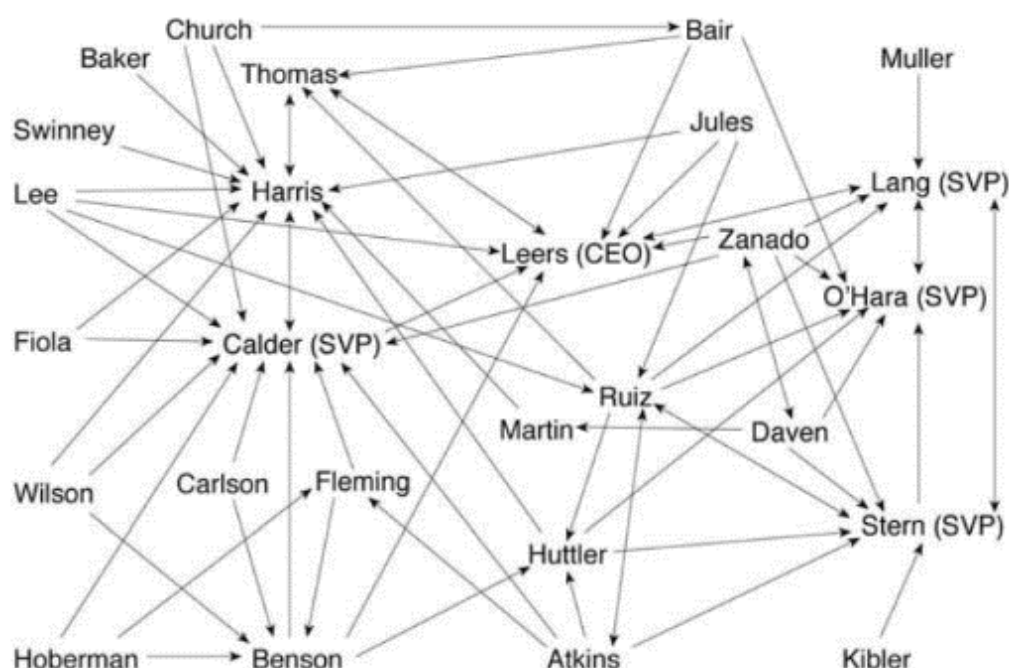
Reiner von Düse

kursiv = Experten im Wissensfeld

Der wesentliche Unterschied von Yellow Pages zu Wissensquellenkarten besteht darin, dass Wissensquellenkarten aufgaben- oder projektbezogen erstellt werden und sich daher nicht dem Wissen des ganzen Unternehmens, sondern einem Thema widmen. Daher gestaltet sich die Analyse und Darstellung vergleichsweise einfach.

62

Eine weitere Anwendung von Wissensträgerkarten ist die Darstellung sozialer **Netze**:



¹¹⁰ Abbildung 13: Beratungsbeziehungen in einer Organisation nach Probst et al.

Der Transparenz-Ansatz der sozialen Netze hat – in diesem Kontext *vorerst nur* – zum Ziel, informelle Strukturen sichtbar zu machen. Probst et al. schlagen vor, mittels MitarbeiterInnen-Befragungen zu erheben, Mitarbeitende zu fragen, mit wem sie über ihre Arbeit sprechen, wem sie vertrauen und wer wem fachlichen Rat erteilt – und auf Grund dieser Daten ein informelles Beziehungsnetzwerk zu konstruieren. So könne auf Grund solcher Befragungen etwa zu Tage treten, dass AnsprechpartnerInnen für fachlichen Rat andere MitarbeiterInnen als solche für vertrauliche Beziehungen sind; ein Aspekt, den es sich beim Teambuilding zu berücksichtigen lohne.

Die Summe von fachlichen Beziehungen und Vertrauensbeziehungen macht die ‚organisationale Intelligenz‘ eines Teams oder Unternehmens aus, welche es zu managen gilt.¹¹¹

¹¹⁰ Abbildung 13: Beratungsbeziehungen in einer Organisation. Aus: Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 78.

¹¹¹ Vgl. ebenda, S. 77 f.

Das Thema ‚soziale Netzwerke‘ werden wir im Kontext von Wissenstransfer noch ausführlich sprechen, im Kontext von Wissensidentifikation wollen wir es an dieser Stelle bei der Idee belassen, soziale Netzwerke sichtbar zu machen.

So einleuchtend und überzeugend es scheint, dass es jedenfalls sinnvoll ist, Wissen zu identifizieren und transparent zu machen, gilt es auch auf Problemstellungen und Fallstricke hinzuweisen, um ein derartiges Projekt erfolgreich durchzuführen: ¹¹²

- Angemessenheit: Es muss entschieden werden, wieviel Transparenz von Wissensbeständen angemessen ist. Wer nach absoluter Transparenz suche, werde sich verzetteln und scheitern. Daher muss identifiziert werden, welche Wissensbestände erfolgskritisch sind, um mit diesen weiter zu arbeiten.
- Transparenzschaffungsstelle: Die Autoren postulieren implizit eine ‚zentrale Transparenzschaffungsstelle‘ – gebe es diese nicht, könne dies dazu führen, dass durch Personalwechsel der Überblick über Zuständigkeiten verloren gehe.
- Macht: Wissenstransparenz verschiebt die Machtverhältnisse in der Organisation auf tiefere Hierarchieebenen.
- Privacy/Datenschutz: Wissenstransparenz darf die Privatsphäre der Mitarbeitenden nicht verletzen. Darüber hinaus müssen die Daten vor unbefugten Zugriffen – etwa von HeadhunterInnen – geschützt werden.
- Aktualität: Wissenskarten müssen immer aktuell gehalten werden, sie müssen als lebendige Dokumente verstanden werden.
- Angst um den Arbeitsplatz: In Phasen des Arbeitsplatzabbaus sind Transparenz-Projekte schwer zu verwirklichen, da Angst die Explizierungs-Bereitschaft hemmt.
- Kollektivsprache: NutzerInnen von IT-Systemen müssen einen vergleichbaren Wortschatz verwenden, um effektive Suchprozesse zu ermöglichen.
- Wert: Nur wenn der Ressource Wissen ein hoher Wert zugemessen wird, werden Wissenskarten funktionieren. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass Explizierungs-Projekte zu Rohrkrepierern verkommen.
- Kosten-Nutzen-Verhältnis: Wissens-Transparenz kostet Geld. Dieser Preis muss einem angemessenen Nutzen gegenüber stehen.

¹¹² Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 63 ff.

2.6.3 Wissenserwerb

Wenden wir uns dem dritten Baustein in Probsts, Raubs und Rombhardts erweiterten Baustein-Modell des Wissensmanagements zu, dem **Wissenserwerb**:

Die Autoren unterscheiden vier Arten von externen Wissensmärkten, auf welchen Wissen erworben werden könne:

- Externe WissensträgerInnen
- Andere Firmen
- Stakeholderwissen
- Wissensprodukte¹¹³

Die Autoren halten einleitend fest, dass Wissensmärkte nach anderen Regeln funktionieren, als dies klassische Märkte tun: „Auf ihnen besteht meist nur sehr geringe Markttransparenz. Die angebotenen ‚Produkte‘ sind häufig nur schwer miteinander zu vergleichen und es wird oft mit Potenzialen statt mit bereits kapitalisierten Ideen gehandelt. Die Beziehungen zwischen Wissensanbieter und Wissensnachfrager sind zudem häufig persönlicher Natur und beruhen auf langfristig aufgebautem Vertrauen. Dieses ist notwendig, weil der Käufer nicht immer die internen Möglichkeiten besitzt, um die Qualität der importierten Leistung einzuschätzen, und erst auf längere Frist zu einem sicheren Urteil kommen kann. Eine weitere Besonderheit von Wissensmärkten besteht darin, dass die interessantesten Kaufobjekte häufig gar nicht auf offiziellen Märkten erscheinen. Außergewöhnlich begabte Nachwuchswissenschaftler schreiben keine Bewerbung, revolutionäre Produktionsverfahren werden bereits vor der Serienreife lizenziert und auch viele andere wissensintensive Leistungen gehen ‚unter der Hand weg‘“¹¹⁴

Diese Eigenschaft im Hinterkopf behaltend, diskutieren wir nun die unterschiedlichen Akquise-Möglichkeiten von externem Wissen auf den Wissensmärkten und gehen anschließend wieder auf Problemstellungen und Stolpersteine von Wissensakquise ein.

¹¹³ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 93.

¹¹⁴ Ebenda, S. 94.

- Erwerb von Wissen externer WissensträgerInnen:

Aus der Perspektive des Wissensmanagements spielt die Personalbeschaffung eine zentrale Rolle, schließlich sind es in der Regel die ArbeitnehmerInnen, auf deren Fähigkeiten Unternehmen bei der Erstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen bauen. Daher sollte RecruiterInnen bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen bewusst sein, dass Sie auch eine Entscheidung darüber treffen, welche organisatorischen Fähigkeiten aufgebaut werden (könnten), wenn ein Individuum eine Organisation ergänzt. Probst et al. empfehlen daher, bei der Erstellung eines KandidatInnen-Suchprofils ausreichend Zeit aufzuwenden, um normative und strategische Wissensziele zu übersetzen, um ein klares Bild vom/von der WunschkandidatIn zu erhalten.¹¹⁵

Alternativ zur Personalbeschaffung kann in Form von externer Beratung auf externe WissensträgerInnen zugegriffen werden. Der Rolle von Beratung kommt im Wissensmanagement eine wichtige Bedeutung zu. Bereits in der Grafik ‚Wissensquellenkarte nach Probst et al.‘ zeigt sich, dass BeraterInnen unterschiedlicher Art als Wissensquellen wichtig für das Unternehmen sind, als sie in der Analyse der Wissensquellen integriert ausgewiesen werden.¹¹⁶

- Erwerb von Wissen anderer Firmen:

Neben dem Wissenserwerb durch Individuen kann auch Wissen von Organisationen kooperiert werden, um von diesen zu lernen: aufsteigend nach dem Grad der Kooperation, dem Grad des Zugriffs auf die Wissensbasis des anderen Unternehmens und des Kapitaleinsatzes bieten sich folgende Möglichkeiten: fallweiser Informationsaustausch, fallweise Kooperation, strategisches Netzwerk, Joint Ventures bzw. strategische Allianzen, eine Minderheitsbeteiligung, Mehrheitsbeteiligung, Kauf und Unternehmensfusion.¹¹⁷

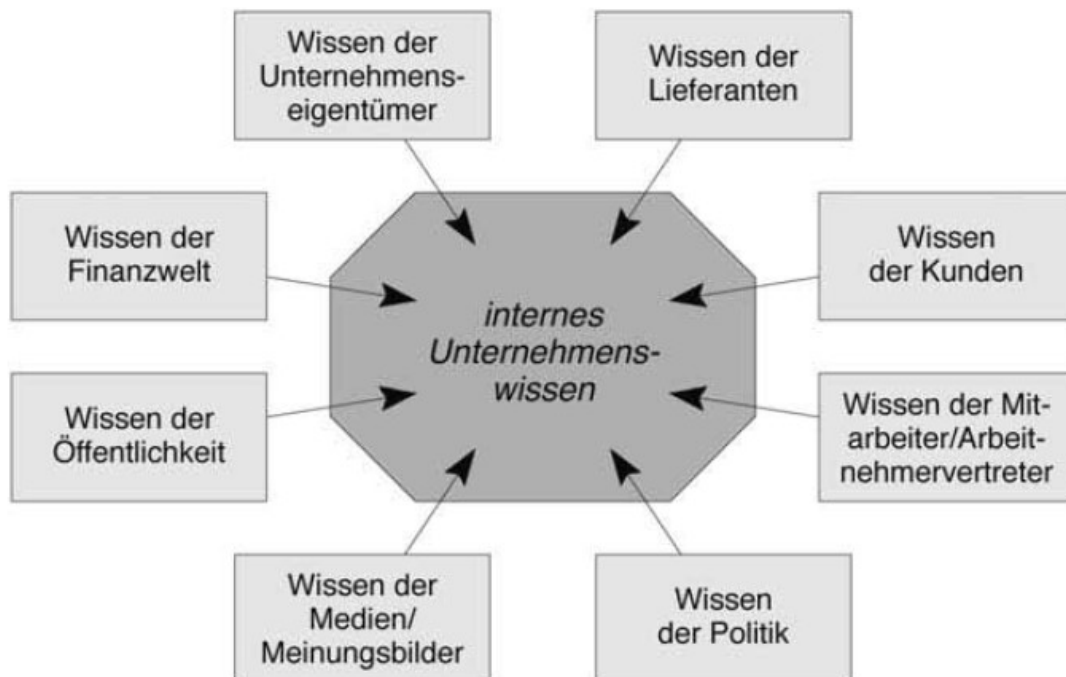
¹¹⁵ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 97.

¹¹⁶ ebenda, S. 100.

¹¹⁷ ebenda, S. 100 f.

- Erwerb von Stakeholderwissen:

Als Stakeholder einer Organisation bezeichnet man diejenigen Personen und Gruppen im Umfeld einer Organisation, welche besondere Interessen und Ansprüche an die Tätigkeit eines Unternehmens richten. Diese sind etwa KundInnen, LieferantInnen, EigentümerInnen MitarbeiterInnen/ArbeitnehmervertreterInnen, ev. PolitikerInnen Medien(vertreterInnen) MeinungsbildnerInnen und die Öffentlichkeit. Diese Personen und Personengruppen erhalten üblicher Weise von der Unternehmensleitung bzw. der Öffentlichkeitsarbeit Informationen, können aber zum Zweck des Wissenserwerbs auch um Informationen gefragt werden:



¹¹⁸ Abbildung 14: Stakeholderbeziehungen nach Probst et al.

¹¹⁸ Abbildung 14: Stakeholderbeziehungen. Aus: Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 103.

Die zentrale Aufgabe des Wissensmanagements nach Probst et al. zum Zweck des Erwerbs von Stakeholderwissen ist der Aufbau und die Betreuung von Wissens-Importkanälen.¹¹⁹

- Erwerb von Wissensprodukten

Wissensprodukte können auf mannigfaltige Weise erworben werden, etwa in Form von sogenannten *Wissenskonserven*: Diese bezeichnen personenunabhängiges Wissen wie auf technischen Speichermedien gespeicherte Informationen oder Software-Produkte. Entscheidend beim Ankauf von Wissenskonserven ist, dass die darauf enthaltenen Informationen sinnvoll in die bestehende Wissensbasis der Organisation integriert werden kann.

Eine weitere Form sind *immateriell-rechtliche Güter* wie Patente, Lizenzverträge, oder Franchiseverträge – sowie analog - materiell-rechtliche Güter wie Blaupausen, Konstruktionspläne oder andere Entwurfsformen.

Zwei weitere interessante Formen sind ‚*legales Kopieren*‘ und ‚*reverse Engineering*‘: Beim ‚legalen Kopieren‘ werden Trends des Mitbewerbs oder anderer Branchen-PlayerInnen aufgenommen und in die eigenen Prozesse integriert – beispielweise entnehmen große Modeketten Ideen für Trends bei Modeschauen von DesignerInnen und produzieren auf Grund der Innovationen anderer - ohne den Entwicklungsaufwand für Design selbst tragen zu müssen - Produkte der eigenen Kollektion. ‚Reverse Engineering‘ funktioniert ähnlich: Man erwirbt Produkte anderer MarktteilnehmerInnen, untersucht diese zB. nach Produktspezifikationen und Bauweisen und entwickelt auf Grund dieser Erkenntnisse seine eigenen Produkte und Dienstleistungen.¹²⁰

¹¹⁹ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 103.

¹²⁰ Vgl. ebenda, S. 106 ff.

Werfen wir zum Abschluss des Themas ‚Wissenserwerb‘ den Fokus auf Problemstellungen und Fallstricke des Wissenserwerbs:

- Ein im Alltag oft zu beobachtendes Phänomen ist die *Abwehrreaktion gegen externes Wissen*: „Organisationen und Menschen verfügen über einen Grundstock von relativ gesichertem Wissen, der ihnen die Orientierung im Alltag erleichtert. Dieses Alltagswissen stabilisiert unsere Erwartungen und stiftet Sicherheit. Der Import von neuem Wissen destabilisiert diese Sicherheit und ruft daher in der Organisation häufig starke Emotionen und Abwehrreaktionen hervor.“¹²¹

Beispiele für externe WissensträgerInnen, die Abwehrreaktionen auslösen können, sind neue MitarbeiterInnen (zB. mit ungewöhnlichem Profil), Ideen oder Studien externer ExpertInnen sowie Wissen, das Rationalisierungsmaßnahmen verursacht und möglicherweise Arbeitsplätze kostet.

- Investitionen in Wissen haben oft *Potenzialcharakter*: Kauft man ‚Wissen‘ in Form humaner Ressourcen ein, ist es möglicher Weise unsicher, ob und wie rasch sich das Potenzial neu gewonnenen Wissens in Ergebnisse umsetzen lässt.

Aus dem Risikocharakter von Potenzialen entsteht für EntscheidungsträgerInnen ein großer Rechtfertigungsdruck, der auch nicht gelöst werden kann: Oft werden zur Rechtfertigung solcher Entscheidungen Studien in Auftrag gegeben, denen dieselben Probleme inne wohnen wie hier beschrieben.

- *Interner Kontext statt Standardrezepte*: Management-Konzepte wie auch Wissensmanagement-Konzepte und –Lösungen werden oft als Hypes übernommen:

¹²¹ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 94.

„Die Anziehungskraft dieser Ideen beruht häufig auf unzulässigen Verallgemeinerungen. die vortäuschen, dass die Autoren allgemeingültige Wahrheiten aufgespürt hätten. Im Einzelfall erweisen sich solche Standardlösungen aber häufig nur als bedingt taugliche Mittel zur Problemlösung. Management-Konzepte, Fähigkeiten oder Wissen, die aus ihrem Kontext gerissen werden, können leicht ihre problemlösende Kraft und damit ihren Wert verlieren. [...] Das Wissen der Umgebung intelligent auf die eigene Geschichte und die eigenen Fähigkeiten zu beziehen, scheint daher erfolgversprechender als das Kopieren von Erfolgsgeschichten.“¹²²

Wissensmanagement arbeitet oft mit Case Studies. Diese könnten dazu verleiten, Erfolgsgeschichten zu kopieren, sollten aber lieber als Ideengeberinnen verwendet werden, die in den eigenen Organisations-Kontext in Zusammenhang gebracht werden müssen, um eine mögliche Implementierung des Fallbeispiels Erfolg versprechend zu bewerkstelligen.

- Im Rahmen von Rationalisierungs-Maßnahmen findet häufig *Outsourcing* Anwendung – bestimmte Teile der Wertschöpfungskette werden an andere Unternehmen ausgelagert, internes Know-how wird durch externes Know-how ersetzt, wodurch die Gefahr besteht, eigene Kernfähigkeiten zu schwächen.¹²³

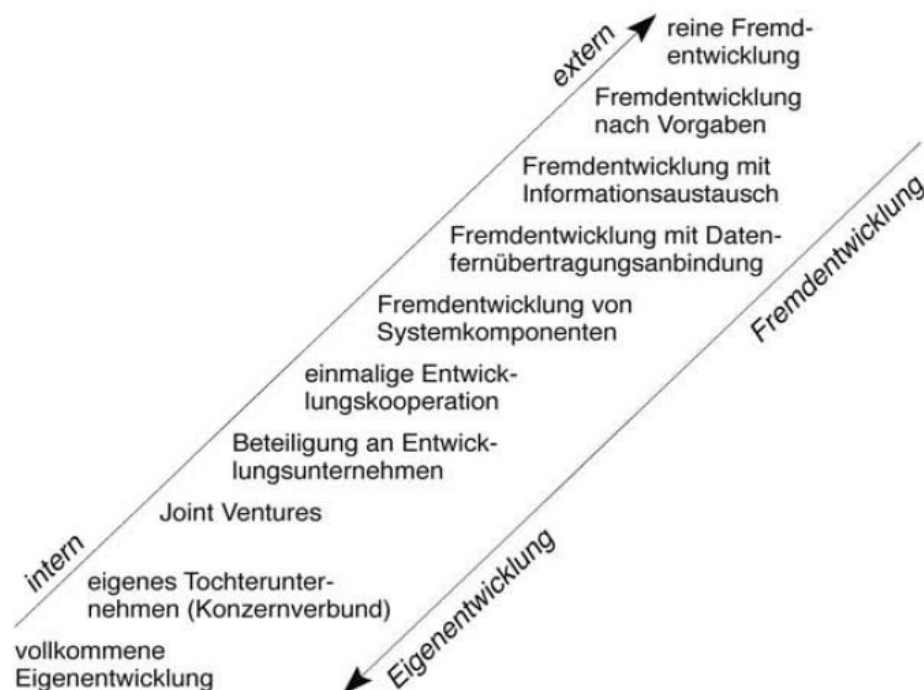
¹²² Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 96.

¹²³ ebenda

2.6.4 Wissensentwicklung

„Der Baustein **Wissensentwicklung** ist für das Konzept des Wissensmanagements von besonderer Bedeutung. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Es geht uns hierbei um all die Managementanstrengungen, mit denen die Organisation sich bewusst um die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder gar um die Kreierung intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten bemüht. Wird Wissen trotz externer Erwerbsmöglichkeiten intern entwickelt, so müssen hierfür sehr gute ökonomische oder strategische Gründe gefunden werden. Ökonomisch macht die Eigenentwicklung Sinn, wenn man die Fähigkeit intern günstiger erstellen kann als sie über den Markt zu beziehen ist oder man sich aus strategischen Gründen um jeden Preis die Kontrolle über gewisse zentrale Fähigkeiten erhalten muss.“¹²⁴

Wissen kann entweder selbst entwickelt werden – in einer Unternehmens-eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung, oder fremd entwickelt werden. Dazwischen besteht ein Kontinuum von Kooperationsmöglichkeiten im Entwicklungsprozess:



¹²⁵ Abbildung 15: Das Kontinuum der Kooperationsmöglichkeiten im Entwicklungsprozess nach Probst et al.

¹²⁴ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 113.

¹²⁵ Abbildung 15: Das Kontinuum der Kooperationsmöglichkeiten im Entwicklungsprozess. Aus: ebenda, S. 114.

Die zentrale Aufgabe zur Entwicklung neuen Wissens aus der Perspektive des Wissensmanagements ist die *Kontextsteuerung*, also ein Arbeitsumfeld und eine Kultur vorzugeben bzw. vorzuleben, die dazu anregt, Wissen und Ideen zu entwickeln:¹²⁶

- *Freiräume*: „Es ist zehnmal so einfach eine neue Idee zu zerstören als die konstruktiv weiterzuentwickeln.“, so eine Regel. Es ist eine Frage von Unternehmenskultur, Freiräume für neue Ideen zu geben und zu schaffen. Und eine Frage von Ressourcen: Das Entwickeln neuer Ideen kostet Zeit und ggf. auch Geld. Ideen, die verfolgenswert sind, kann man etwa starke PromotorInnen zur Seite stellen oder einen institutionalisierten Rahmen eben – wie Treffen regelmäßiger Think Tanks. Für größere Projekte lohnt es sich, darüber nachzudenken, Räume für neue Ideen bzw. das verfolgen neuer Ideen geographisch vom Arbeitsplatz zu trennen, auch eine rechtliche Trennung in Form von einer Tochtergesellschaft kann anzudenken sein.
- *Interessendeckung*: Verfolgen MitarbeiterInnen Projekte, deren Idee von ihnen selbst stammt, sind sie in der Regel motivierter als wenn ihre Projekte vorgegeben sind. Sie haben einerseits Eigeninteresse, die Idee zum Erfolg zu bringen, andererseits stehen sie auch unter Rechtfertigungsdruck, dass sich der Ressourceneinsatz für ihre Idee lohnt. Es ist daher Aufgabe der Unternehmensleitung, bei Möglichkeit individuelle und kollektive Ziele in Einklang zu bringen.
- *Fehlerfreundlichkeit*: „Auch der Umgang einer Organisation mit den Fehlern ihrer Mitarbeiter ist von Bedeutung. Eine Fehlervermeidungskultur erstickt das Neue, denn wer über das Experiment zu neuen Lösungen gelangen will, wird auf seinem Trial-and-error-Pfad zwangsläufig Fehler machen.“

¹²⁶ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 119 ff.

In einem Kontext, in dem diese Fehler nicht als Versagen interpretiert sondern als notwendiges Lehrgeld auf dem Weg zur richtigen Lösung verstanden werden, wird der Einzelne sich eher auf die Suche nach ungewöhnlichen Lösungen begeben. Ein Klima der Fehlerfreundlichkeit ist daher der Innovation förderlich, muss aber langfristig und glaubwürdig aufgebaut werden.“¹²⁷

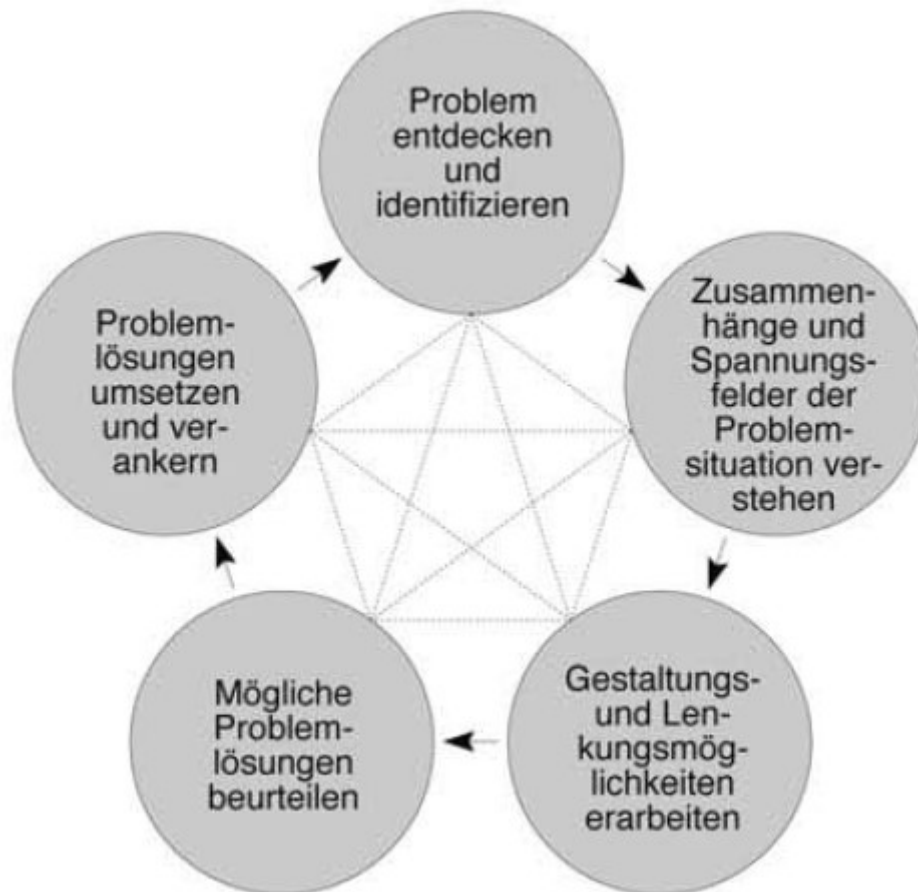
In vielen Unternehmen dürfen auf Grund der Tätigkeit keine Fehler gemacht werden, doch müssen Unternehmen, die innovativ sein wollen oder müssen, bewusst sein, dass neue Ideen ohne Fehler nicht ausprobiert werden können. Daher werden in solchen Fällen Lösungen gesucht werden müssen, um beide Gegebenheiten in Einklang zu bringen. Eine Lösungsmöglichkeit wäre, geschützte Räume wie Innovationszentren anzubieten, in denen andere Regeln gelten als im Unternehmen üblich.

- *Institutionalisierung*: Mitarbeitende können entweder von sich aus eine Idee einbringen, oder im Rahmen institutionalisierter Bedingungen. Herrscht generell ein gutes Klima für neue Ideen im Unternehmen, ist ein institutionalisierter Rahmen möglicher Weise eine geeignete Ergänzung, die Mitarbeitenden helfen kann, eine Idee zu äußern. Eine in viele Organisationen erprobte Form der Institutionalisierung ist *betriebliches Vorschlagswesen*: Ideen aller Art werden gesammelt und auf unterschiedliche Art incentiviert. Das Thema der Incentivierungen ist übrigens heikel und muss in der Praxis gut durchdacht sein: „[Incentivierungen] können sogar negativ wirken, wenn der Eindruck entsteht, dass Kreativität im Alltagsgeschäft nicht erwartet wird und jede weitergehende Ideenentwicklung zusätzlich honoriert werden muss.“¹²⁸

¹²⁷ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 120.

¹²⁸ ebenda, S. 121.

Die bislang besprochene Kontextsteuerung unterstützt die „chaotische Komponente des individuellen Wissensentstehungsprozesses: die Kreativität und Produktion neuer Ideen.“ Doch können sich Probleme auch systematisch lösen lassen. Gomez und Probst schlagen hierfür *fünf Schritte der ganzheitlichen Problemlösungsmethodik* vor:



¹²⁹ Abbildung 16: Schritte der ganzheitlichen Problemlösungsmethodik nach Gomez und Probst

Ein systematischer Problemlösungsprozess soll einzelnen ProblemlöserInnen die Arbeit erleichtern und die Kommunikation zwischen Individuen und Gruppen vereinfachen, welche an unterschiedlichen Fragestellungen eines zusammengehörenden Problemgebietes arbeiten.¹³⁰

¹²⁹ Abbildung 16: Schritte der ganzheitlichen Problemlösungsmethodik. Aus: Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 123.

¹³⁰ Vgl. ebenda

„Um die Isolation individuellen Wissens zu verhindern und dieses für kollektive Prozesse der Wissensentstehung nutzbar zu machen, müssen einige Transformationsbedingungen erfüllt sein. In einer vereinfachten Darstellung kann man behaupten, dass erst durch Kommunikation beziehungsweise Interaktion, Transparenz und Integration individuelles Wissen in kollektives Wissen überführt wird und gleichzeitig auf die individuelle Ebene zurückwirken kann.“¹³¹

- *Interaktion/Kommunikation*: Ziel von Interaktions-Management im Kontext von Wissensmanagement ist, Möglichkeiten zur Interaktion und Kommunikation von Mitarbeitenden zu gewährleisten und Kommunikationsbarrieren abzubauen. Bestehen Kommunikationsbarrieren etwa zwischen Abteilungen, bestehen sogenannte ‚Wissensinseln‘, welche vermieden werden müssen.

Technische Infrastruktur kommt in vielen Organisationen als Möglichkeit zum Einsatz, Interaktion und Kommunikation zu fördern sowie Wissensinseln zu ‚fluten‘. Sie schafft...

- *Transparenz*: Sie ist Voraussetzung für effektive Prozesse der Wissensidentifikation und somit auch der Wissensentwicklung. Dazu gehört etwa das Gewährleisten des zur Verfügung Stehens von vorhandenen Publikationen, Informationen sowie relevanter ExpertInnen. Aktivitäten im Unternehmen müssen transparent sein, um teure Parallel-Aktivitäten zu verhindern.
- *Integration*: Schließlich müssen individuelle Fähigkeiten und Wissensbestandteile zu einem funktionalen Ganzen integriert werden, sodass kollektives Wissen entsteht. Die Annahme hinter der Forderung nach Integration besteht darin, dass „die Wechselwirkung zwischen den Mitgliedern einer Gruppe Begrenzungen des einzelnen Gehirns aufheben und häufig Probleme lösen kann, deren Bewältigung dem Einzelnen unmöglich gewesen wären.“

¹³¹ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 125 f.

2.6.5 Wissens(ver-)teilung

Der nächste Baustein des Modells ist die **Wissens(ver-)teilung**: „Die (Ver-)Teilung von Erfahrungen in der Organisation ist die zwingende Voraussetzung, um isoliert vorhandene Informationen oder Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen. Die Leitfrage lautet: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern? [...] Der Begriff der Wissens(ver)teilung kann sich [...] je nach Kontext entweder auf die zentral gesteuerte (Ver-)Teilung organisationalen Wissens auf eine festgelegte Gruppe von Mitarbeitern oder auf das (Mitteilen von Wissen unter Individuen beziehungsweise im Rahmen von Teams und Arbeitsgruppen beziehen.“¹³²

Wissens(ver-)teilung hat vielfältige Aufgaben. Wir wollen unter Berücksichtigung des Erkenntnisinteresses eine Auswahl herausgreifen und gegenüberstellen:

- *Multiplikation*: Sie meint einen *zentral gesteuerten Eingriff*, „der die schnelle Verbreitung bestimmter Wissensbestände auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern zum Ziel hat.“, zum Beispiel die Schulung von vielen Mitarbeitenden in der Verwendung einer neuen Standard-Software.
- Der Multiplikation gegenüber als zentralen Ansatz steht die (Ver-)Teilung über (ein) *Wissensnetzwerk(e) als dezentraler Ansatz*. Dieser ist auch jener, der im Verlauf der vorliegenden Arbeit fokussiert verfolgt werden soll, als Wissensnetzwerke sich eignen, um implizites Wissen zu teilen.

Wissensmanagement kann aus meiner Sicht auf zwei Weisen Wissensnetzwerke unterstützen: Einerseits über Sozialisierung, also das fördern sozialer Beziehungen auf vielfältige Weise und andererseits über das Implementieren technischer Infrastruktur in Form eines Social Networking Systems.

¹³² Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 141 f.

- *Dokumentation*: Während *Multiplikation* und *Wissensnetzwerke* Gebiete des personenzentrierten Wissensmanagements sind, ist Wissens-Dokumentation eine Maßnahme des datenzentrierten Managements. Darunter kann man etwa Betriebshandbücher, abteilungsübergreifendes Know-how oder verschriftlichte ‚lessons learned‘-Dokumentationen subsummieren.

Macht es sich Wissensmanagement zur Aufgabe, (Ver-)Teilungsbereitschaft von Wissen zu fördern, so muss es reflektieren, welche Barrieren es zu überwinden gilt.¹³³

- *Funktionale oder hierarchische Barrieren*: Oftmals liegen Barrieren darin begründet, dass es keinen Wissensfluss zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten gibt. Oftmals liegt dies in der Unternehmensstruktur begründet: Abteilung X berichtet an Vorstandsmitglied A, Abteilung Y berichtet an Vorstandsmitglied B, Austausch zwischen Abteilung X und Y findet daher in der Praxis in solchen Konstellationen nicht oder unzureichend statt.
- *Individuelle Teilungsbereitschaft*: Wissen kann als psychologischer Besitz verstanden werden, dies führt dazu, dass Wissen auf Grund von BesitzerInnen-Stolz nicht geteilt wird. Als zweiter wichtiger Faktor gilt Zeitmangel, weiters können Wissende Sorge davor haben, ihre Stellung im Unternehmen zu verlieren, wenn sie entscheidende Wissensbestände teilen. Darüber hinaus können mangelnde Teilungsbereitschaft unendlich viele weitere Motive zu Grunde liegen.
- *Kulturelle Teilungsbarrieren*: „In einer quantitativ ausgerichteten Kultur werden tendenziell nur Finanzkennzahlen und verwandte Aspekte offizielle Bedeutung besitzen, während eine ausgeprägte Marketingkultur hauptsächlich das Vokabular des Kundennutzens kennt. Weniger relevante Wissensbereiche werden dadurch quasi automatisch von einer intensiveren Wissens(ver)teilung ausgeschlossen.“

¹³³ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 161 f.

2.6.6 Wissensnutzung

Der nächste Baustein des Wissensmanagements ist die **Wissensnutzung**: Er ist einfach zusammen zu fassen: In der Organisation vorhandenes Wissen muss auch genutzt werden (wollen).

Erworbenes Wissen muss im betrieblichen Prozess angewendet werden und Nutzen stiften, daher müssen alle Bausteine des Wissensmanagements auf die „effiziente Nutzung individuellen und organisationalen Wissens im Sinne der Zielsetzungen des Unternehmens ausgerichtet sein.“

Die Maßnahmen, effiziente Nutzung zu fördern, kommen uns bereits bekannt vor:

- *Nutzungsbereitschaft fördern* – Nutzungsbarrieren abbauen: Das Arbeitsumfeld der Mitarbeitenden muss die Anwendung des Wissens unterstützen, dazu zählt insbesondere eine NutzerInnen-freundliche Infrastruktur zur Wissensnutzung: „Im Idealfall können dabei Informationen und Wissen auf einfache Weise und in kurzer Zeit lokalisiert und übertragen werden und liegen in einer Form vor, die ihre umgehende Anwendung und Weiterverwendung möglichst wenig behindert.“

Der Nutzen für das Individuum muss klar erkennbar sein, es soll nicht nur kollektiven Zielen dienen, neues Wissen anzuwenden, sondern möglichst auch individuellen Zielen gerecht werden, um die Motivation dafür zu fördern.

- *Routinen in Frage stellen*: Oft ist die Ursache für das Nicht-Anwenden neuen Wissens ‚Betriebsblindheit‘, Prozesse werden ausgeführt, weil es Mitarbeitende immer schon so gemacht haben. Es gilt daher, die „Bedeutung neuen Wissens zu erkennen sowie sich mit Kollegen über neue Möglichkeiten der Aufgabenerfüllung auszutauschen.“ Wissensmanagement sollte diesem Austausch ein Forum geben, um den Erfolg von Prozess-Änderungen zu steigern.

- *Kulturelle Barrieren beseitigen:* „Durch die Anforderung und Nutzung fremden Wissens begibt sich der Nachfrager in eine Position der Verwundbare ist. Er gesteht eine Wissenslücke ein und meint, oft sogar berechtigterweise, dadurch bei anderen Mitarbeitern in schlechtem Licht zu erscheinen. Die Art und Weise, wie und bei wem er das Wissen nachfragt birgt zusätzliche Gefahren. Wird Wissen in einer anderen Fachabteilung angefragt, so kann dadurch der eigene Vorgesetzte diskreditiert werden.

Tendenziell gehen außerdem Sympathien bei Mitarbeitern verloren, die meinen, dass sie diese Frage auch hätten beantworten können. Die Kombination dieser verschiedenen Mechanismen lässt für den einzelnen Mitarbeiter Untätigkeit und Vertuschung des Problems oft als eine attraktive Alternative erscheinen. Die Nutzung bestehenden, aber in anderen Bereichen der Organisation verstreuten Wissens wird dadurch verhindert.“¹³⁴

„Auf individueller Ebene sollte die Bereitschaft zu kontinuierlicher Hinterfragung bestehender Abläufe gefördert und dem etwaigen Aufkommen eines not-invented-here-Syndroms vorgebeugt werden. Fragen zu stellen muss nicht als Zeichen mangelnder Kompetenz sondern als Bereitschaft zu Lernen und Veränderung aufgefasst werden. Auf kollektiver Ebene geht es darum, Wissen als eine Ressource zu verstehen, die schließlich unabhängig von ihrem Ursprung zum gemeinsamen Nutzen der Organisation eingesetzt werden muss. Dabei kommt es nicht darauf an, aus welcher Quelle das Wissen stammt, sondern ausschließlich darauf wie es auf die beste und effizienteste Weise organisational nutzbar gemacht werden kann.“¹³⁵

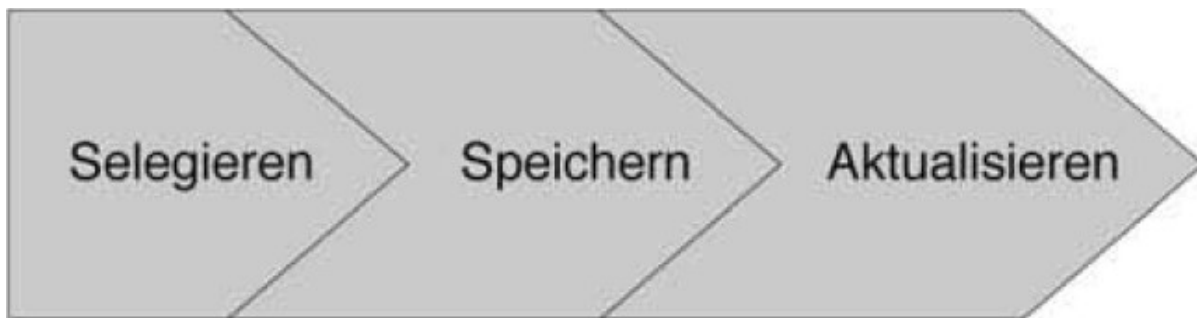
¹³⁴ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 180.

¹³⁵ ebenda

„In vielen wissensintensiven Unternehmensbereichen [...] ist der Erfolg überwiegend an bestimmte Personen oder ganze Teams gebunden. Diese Mitarbeiter sind die zentralen Wissensträger des Unternehmens. Sie vereinen einen Großteil des wettbewerbsrelevanten Wissens bspw. in Form von Erfahrungs-, Kunden- und Beziehungswissen auf sich, sodass ihr Weggang zu erheblichen Wissenslücken führen kann, die meist nur schwer und kostenintensiv geschlossen werden können.“¹³⁶

2.6.7 Wissensbewahrung

Es ist daher Aufgabe des Unternehmens, sich auch mit dem Baustein der **Wissensbewahrung** zu beschäftigen, und zwar mit drei Hauptaufgabenfeldern:



¹³⁷ Abbildung 17: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung nach Probst et al.

Im ersten Aufgabenfeld, dem Selegieren, müssen Fragen beantwortet werden wie:

- Was passiert mit den Erfahrungen eines/-r MitarbeiterIn, wenn er/sie von heute auf morgen die Organisation verlassen würde?
- Wer findet die zentralen Dokumente oder Präsentationen auf der mehr oder weniger gut organisierten Festplatte wieder?
- Sind die wichtigen Kontaktpersonen und Prozesse der Position dokumentiert?¹³⁸

¹³⁶ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 195.

¹³⁷ Abbildung 17: Die Hauptprozesse der Wissensbewahrung. Aus: ebenda, S. 197.

¹³⁸ ebenda, S. 197 f.

„In vielen Fällen reißt der unerwartete Abgang eines Mitarbeiters eine schmerzliche Lücke, da während der Anstellungszeit keine hinreichende Dokumentation erfolgt ist. Da Dokumentation immer Aufwand bedeutet, ihr Ertrag selten kurzfristig anfällt und selten dem Dokumentator direkt zugerechnet wird, braucht es Selektionsregeln. Es ist unsinnig, alles und jedes zu dokumentieren, man kann und soll nicht alles bewahren. Die Herausforderung liegt darin, wertvolle und wertlose Erfahrungen voneinander zu trennen und die wertvollen Daten, Informationen und Fähigkeiten in organisatorische Systeme zu überführen, in denen sie für die Gesamtunternehmung nutzbar werden.“¹³⁹

Wurde selektiert, welches Wissen wichtig genug ist, um in der Organisation zu verbleiben, muss reflektiert werden, wie Wissen gespeichert wird. Die Literatur unterscheidet zwischen drei Speicherungsformen von organisatorischem Wissen:

- Individuelle Speicherung
- Kollektive Speicherung
- Elektronische Speicherung

Die ‚**individuelle Speicherung**‘ meint die Speicherung von Wissen im Kopf des/der Mitarbeitenden, welche auch als ‚*unfixed assets*‘ des Unternehmens bezeichnet werden. Der Zugriff auf individuell gespeichertes Wissen von aktiven MitarbeiterInnen gelingt wie bereits mehrmals angesprochen über hohe Wissenstransparenz („Wer weiß was?“) und günstige Zugriffs-Bedingungen auf dieses Wissen.

Mitarbeitende, die über besonders viel erfolgskritisches Wissen verfügen, gilt es im Unternehmen zu halten. Schafft man dies nicht, so sind Anstrengungen zu unternehmen, auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen gute Kontakte zu pflegen, um den Zugriff auf deren Wissen nicht zu verlieren. Dies kann über BeraterInnen-Verträge, Alumni-Netzwerke oder PensionistInnen-Netzwerke passieren.

¹³⁹ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 198.

Eine weitere Möglichkeit, individuell gespeichertes Wissen nicht zu verlieren, ist, es *systematisch an andere MitarbeiterInnen* weiter zu geben. Weiß man also, dass eine bestimmteR MitarbeiterIn das Unternehmen (oder auch nur die Position oder die Abteilung) verlassen wird, so sollte der Nachfolger oder die Nachfolgerin möglichst lange vor dem Wechsel bzw. Ausscheiden des/der PositionsinhaberIn in die Aufgaben eingeführt werden sowie erfolgskritisches Wissen übergeben werden. In der Praxis spielt oft nicht nur Wissen über etwas oder Wissen über Kontakte, sondern die Kontakte selbst eine wesentliche Rolle, es muss also auch in die Beziehungs-Qualität bei einer Positionsübergabe investiert werden.

Und schließlich ist *gezielte Explizierung* eine geeignete Methode, um möglichst wenig erfolgskritisches Wissen beim Ausscheiden eines/einer MitarbeiterIn zu verlieren, nämlich in Form von strukturierten Austrittsgesprächen: „In ihnen wird das für die Organisation kritische Wissen (spezielle Dokumente, Kontakte, Projekteinbindungen) expliziert und dokumentiert. Diese Gespräche sollten bereits in Abstimmung mit dem zukünftigen Stelleninhaber durchgeführt werden. Führt man diese Gespräche in offener, positiver Form, so kann man viel wertvolle Informationen bewahren und Ansatzpunkte zum Lernen über die eigene Organisation gewinnen.“¹⁴⁰

Die zweite Form ist die ‚**kollektive Speicherung**‘, sie hat etwa die Form von *Protokollen*. Es ist in vielen Organisationen – insbesondere mit wechselnden Projektteams oder sich unterschiedlich zusammensetzenden Projektteams das zentrale Dokument zur kollektiven Bewahrung von Wissen. Erfahrungen und Entscheidungen sollen mittels Protokollen nicht verloren gehen und neue Gruppenmitglieder sollen sich durch das Studium bisheriger Protokolle schnell auf den aktuellen Stand des Geschehens bringen können. Günstig ist hierfür, dass Protokolle gut und übersichtlich sortiert und für berechnigte Mitarbeitende gut auffindbar abgelegt sind.

¹⁴⁰ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 205.

Ein weiteres Merkmal des kollektiv gespeicherten Wissens ist ein *kollektiv geteilte Sprache* in Form gesprochener Sprache: „So bilden Unternehmen im Laufe ihrer Existenz einen eigenen Sprachschatz heraus, welcher von Neueinsteigern erlernt werden muss, um mitreden zu können. Dieser geht weit über die üblichen, effizienzsteigernden Abkürzungen hinaus. Vielmehr sind auch übliche Worte wie Qualität, Wandel oder Sicherheit in einer firmenspezifischen Art und Weise belegt und somit Träger der organisatorischen Vergangenheit. Häufig sind diese Begriffe mit starken Emotionen verknüpft. In einem Industriebetrieb, in welchem ein hochbezahltes Beraterteam eine kläglich gescheiterte Reorganisation unter dem Namen ‚Horizons‘ durchgeführt hatte, reichte noch Jahre später die Erwähnung des Wortes ‚Horizons‘, um jegliche Beratungsprojekte abzuschmettern. Jede Organisation kennt solche Begriffe, auf welche im Alltagsgeschäft permanent bezug genommen wird. Das Wissensmanagement muss sich daher bemühen, zentrale Erfahrungen oder Ideen in der organisatorischen Sprache zu verankern und für seine Zwecke zu nutzen.“¹⁴¹

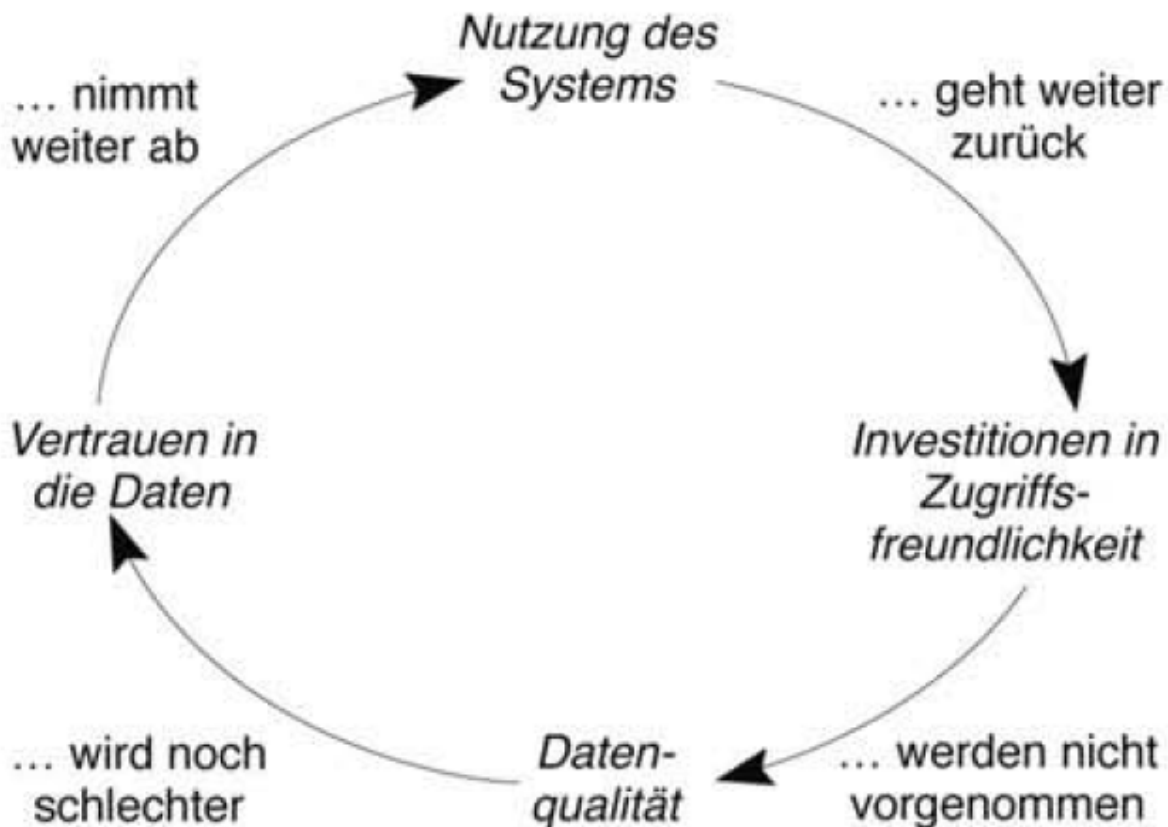
Maßnahmen, um dies zu tun, sind etwa das fördern *kollektiver Begriffsbildung* („Was verstehen wir unter ‚KundInnenorientierung‘?“), sowie das fördern gemeinsamer Erfahrungen, die geteilt werden können (zb. gemeinsam Erarbeitetes).

Schließlich kennen wir die dritte Form der Speicherung organisatorischen Wissens: die *elektronische Speicherung*: Die zentralen Herausforderung dieses Aufgabenfelds liegen in der Organisation von Datenbanken, der Pflege eines ‚kontrollierten Vokabulars‘ (etwa der Vorgabe von Schlagworten oder automatischer Beschlagwortung), und dem Verknüpfen von Dokumenten und Informationen (wie z.B. in unternehmenseigenen Wikis).

¹⁴¹ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 207.

Das dritte und letzte Hauptaufgabenfeld der Wissensaufbewahrung ist die **Aktualisierung** von Wissensbeständen, denn: „Erst wenn die gewünschte Information in angemessener Qualität abgerufen werden kann, hat das organisatorische Gedächtnis seine Schuldigkeit getan.“¹⁴²

„Unternehmen müssen beim Management ihres Gedächtnisses insbesondere Vertrauensprobleme und Zugriffsprobleme lösen. Ist das Vertrauen in die Datenqualität gegeben und gleichzeitig ein einfacher Zugriff auf das System gewährleistet, so wird das System auch genutzt und gepflegt, was wiederum der Datenqualität zugutekommt. Ist allerdings die aktuelle Wissensbasis bereits fehlerhaft, so schwindet mit dem Vertrauen auch die Bereitschaft der Nutzer, Aufwand in die Pflege des Systems zu investieren. Die Datenqualität verschlechtert sich weiter, das System stirbt.“¹⁴³



¹⁴⁴ Abbildung 18: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis nach Probst et al.

¹⁴² Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 211.

¹⁴³ ebenda

¹⁴⁴ Abbildung 18: Die Todesspirale einer elektronischen Wissensbasis. Aus: ebenda, S. 212.

Parallel zur elektronischen Wissensbasis kann auch das organisationale Wissen vergessen werden, weshalb es im Rahmen der Anstrengungen zur Wissensbewahrung lohnend ist, das Vergessen zu reflektieren, um aktiv zu entscheiden, ob vergessen werden soll oder ob Aktivitäten gesetzt werden müssen, um ebendieses zu verhindern.

Die Literatur unterscheidet zwei Arten organisationalen Vergessens:

1. Organisationale Gedächtnisinhalte, die gelöscht wurden und der Organisation unwiederbringlich verloren gingen
2. Organisationale Gedächtnisinhalte, die blockiert sind und der Zugriff zeitlich begrenzt oder auf Dauer nicht möglich ist.¹⁴⁵

Beispiele für gelöschte Gedächtnisinhalte sind auf der individuellen Ebene Kündigung, Tod, Amnesie oder (Früh-)Pensionierung; auf kollektiver Ebene die Auflösung eingespielter Teams, Reengineering sowie das Outsourcing von Funktionsbereichen und im Bereich der elektronischen Gedächtnisinhalte irreversible Datenverluste.

Im Bereich der organisationalen Gedächtnisinhalte, die zwar vorhanden sind, deren Zugriff jedoch temporär befristet nicht möglich ist, werden in der Literatur auf individueller Ebene befristete Überlastung, Versetzungen, Krankenstände, Urlaub, mangelndes Training sowie Dienst nach Vorschrift genannt. Auf kollektiver Ebene gibt es beispielsweise die Tabuisierung alter Routinen sowie kollektive Sabotage und als Ursachen des elektronisch bedingten Vergessens werden reversible Datenverluste, befristete Überlastung von IT sowie Schnittstellenprobleme genannt. Schließlich kann auf organisationale Gedächtnisinhalte auch auf Dauer nicht zugegriffen werden, individuell etwa wegen permanenter Überlastung, fehlendem Bewusstsein für die Wichtigkeit des Wissens und innerer Kündigung von MitarbeiterInnen. Kollektiv im Falle der Veräußerung von Unternehmensteilen oder der Abwanderung von Teams. Und aus elektronischen Ursachen bei Inkompatibilitäten von Systemen, permanenter Überlastung und falscher Kodifizierung.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 212.

¹⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 213.

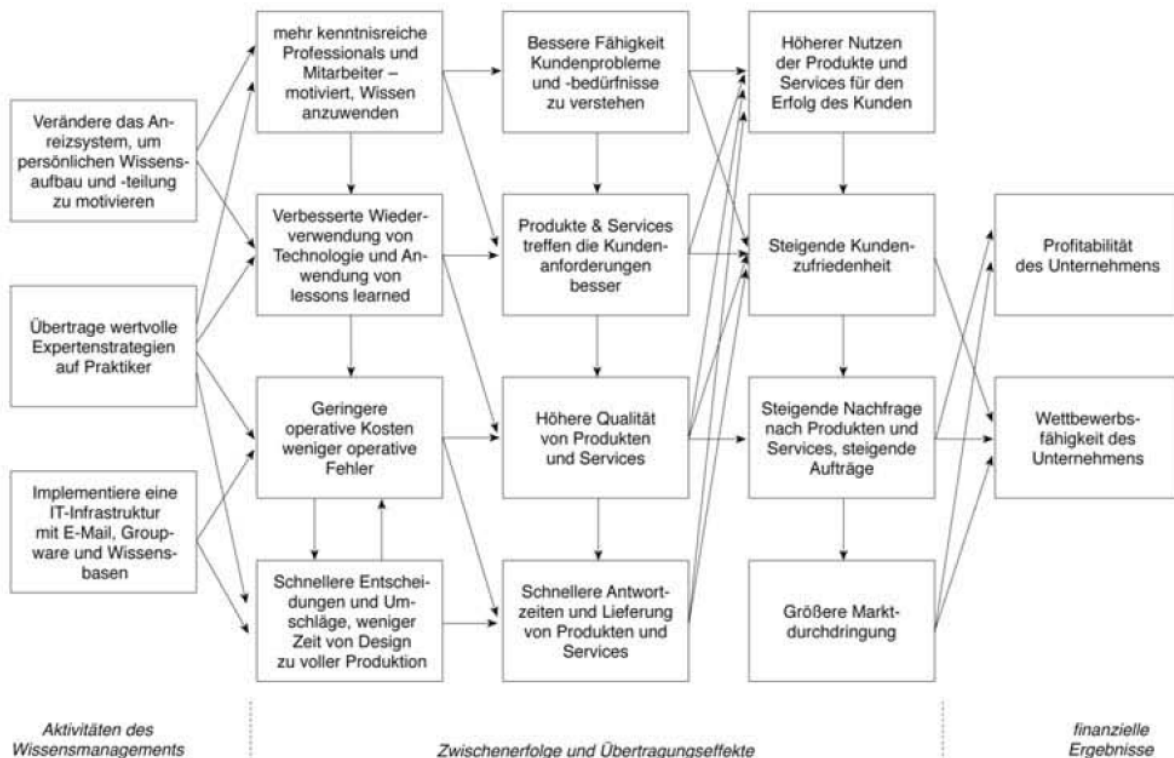
2.6.8 Wissensbewertung

Hat man sich an den vorgelagerten Bausteinen abgearbeitet, gilt es sich dem letzten Modul zuzuwenden, der **Wissensbewertung**: „Verzichten Unternehmen auf die Messung ihres Wissens und seiner Veränderungen, bleibt der Regelkreis des Wissensmanagements unvollständig, und es fehlt das Feedback für allfällige Anpassungen der Interventionen in den Bausteinen des Wissensmanagements.“¹⁴⁷

In der ersten Phase der Wissensbewertung, so die Autoren, gilt es, die Veränderungen der organisatorischen Wissensbasis sichtbar zu machen, in der zweiten Phase, die Interpretation dieser Veränderungen auf Grund der definierten Wissensziele vorzunehmen.

Dies ist in der Praxis ein schwieriges Unterfangen, gilt es doch als schwierig, betriebliche Erfolge eindeutig auf Wissensmanagement-Interventionen zurück zu führen, wie folgende Grafik veranschaulicht:

¹⁴⁷ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 217 f.



¹⁴⁸ Abbildung 19: Strukturiertes Netzwerk in Anlehnung an Wiig

Die Pfeile zwischen den Bausteinen weisen auf Thesen hinsichtlich eines "Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs" hin. Die Tatsache jedoch, dass mehrere Ursachen einen bestimmten Effekt bewirken können, macht es WissensmanagerInnen schwer, den Erfolg bestimmter Maßnahmen darzustellen und zu quantifizieren. Wie wir aus der betrieblichen Praxis wissen, ist es jedoch genau diese Quantifizierung, die oft entscheidend dafür ist, dass für bestimmte Projekte Ressourcen zur Verfügung gestellt werden oder eben nicht.

¹⁴⁸ Abbildung 19: Strukturiertes Netzwerk in Anlehnung an Wiig. Aus: Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 219.

2.7 Wissensbilanzierung

Dieser Umstand ist ein entscheidendes Argument meines Dissertationsvorhabens. Es gilt daher in weiterer Folge, eine Möglichkeit zu finden, Erfolge bestimmter Interventionen so gut wie möglich transparent und greifbar zu machen. Zumindest sollen fortan Anstrengungen unternommen werden, Instrumente zu suchen, die ebendies zu bewirken vermögen.

Grundlegender wird von Probst et. al. postuliert, dass Bilanzen wissensintensiver Unternehmen, welche nach herkömmlichen Bilanzierungsrichtlinien erstellt worden sind, immer weniger aussagekräftig zu sein scheinen. Sie werfen diesen sogar vor, den Grundsatz der kaufmännischen Vorsicht zu vernachlässigen.¹⁴⁹

"Wenn ein wachsender Anteil des Börsenwertes einer Gesellschaft über immaterielle Werte erklärt werden kann, fällt es den Stakeholdern immer schwerer abzuschätzen, wie ihr eingesetztes Kapital tatsächlich investiert wurde. Diese Intransparenz wird durch uneinheitliche nationale Rechnungslegungspraktiken immaterieller Werte noch verschärft. Differenzen betreffen beispielsweise die Aktivierungsfähigkeit, den Aktivierungsumfang oder die Abschreibungsmöglichkeiten immaterieller Güter. Kann die Ausschöpfung solcher Bewertungsspielräume aus steuerlicher Perspektive interessant sein, so ist sie für eine strategische Planung der organisatorischen Wissensbasis nur eingeschränkt von Bedeutung, da Buchhaltung stets vergangenheitsbezogen ist. Schließlich wird Wissen innerhalb traditioneller Bilanzierungssysteme erst nach seiner Materialisierung in handelbaren Gütern ein (greifbarer) finanzieller Wert zugewiesen."¹⁵⁰

¹⁴⁹ Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010, S. 219.

¹⁵⁰ Ebenda.

Ähnlich argumentiert auch Kay Alwert, der an der Technischen Universität Berlin seine Dissertation zu „Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen“ geschrieben hat und nach einer geeigneten Implementierungsmethode von Wissensbilanzen ebenda gesucht hat.¹⁵¹

Er postuliert ebenso eine zunehmende Diskrepanz von Marktwert und (in der Finanzbilanz ausgewiesenen) Buchwert eines Unternehmens¹⁵², woraus sich das Problem der mangelhaften Aussagekraft von Finanzbilanzen für InvestorInnen und Kreditinstitute erklären lässt:

„Investoren, Kapitalgeber und Analysten müssen feststellen, dass es nicht mehr reicht, lediglich die Bilanzen der vergangenen Periode zu analysieren, um eine Prognose über die zukünftige Geschäftsentwicklung abzugeben. Auf der Suche nach Erklärungen sind sich die Marktteilnehmer dahingehend einig, dass die Erfolge dieser Unternehmen überwiegend auf das immaterielle Vermögen zurückzuführen sind. Gerade über diese Werte sind jedoch keine verlässlichen Daten am Markt zu erhalten. Die Folge sind Spekulationen über den möglichen immateriellen Wert dieser Unternehmen. Im Fokus stehen u.a. Geschäftsideen, das vorhandene Know-how, das geistige Eigentum, die Kompetenz des Managements sowie die Beziehungen zu Kunden und Partnern. [...] Zuverlässige Berichtsinstrumente könnten helfen, diese Informationsasymmetrie zwischen Kapitalmarkt und Unternehmen abzubauen. Einerseits könnte dies Anlage-Spekulationen einschränken und andererseits einen verlässlichen Kapitalfluss in zukunftssträchtige Unternehmen gewährleisten.“¹⁵³

Unter „zuverlässigen Berichtsinstrumenten“ sind in diesem Zusammenhang Wissensbilanzen zu verstehen, also Berichte „über das bewertete intellektuelle Kapital einer Organisation sowie laufende, abgeschlossene und geplante Initiativen zu dessen Veränderung.“¹⁵⁴

¹⁵¹ Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005.

¹⁵² ebenda, S. 16.

¹⁵³ ebenda

¹⁵⁴ ebenda

2.7.1 Motivatoren für Wissensbilanzierung

Welche sind nun Motivatoren für Wissensbilanzierung? Alwert nennt neben der bereits besprochenen Akquise von Kapital:

- Mitarbeiterakquisition und –bindung
- Kooperationen mit Partnern im Geschäftsumfeld
- Markt und Kundenakquisition und
- Organisationsmanagement¹⁵⁵

Hinsichtlich des Themas ‚Mitarbeiterakquisition und –bindung‘ geht Alwert davon aus, dass in wissensintensiven Branchen und Fachbereichen wie Hightech, Beratung, Forschung und Entwicklung immaterielle Faktoren wie das Unternehmens-Image, die Wissensbasis des Unternehmens bzw. des Fachbereichs, Aufstiegschancen, Unternehmenskultur sowie das Arbeitsklima eine wesentliche Rolle für die Entscheidung eines/einer ArbeitnehmerIn für eine/n ArbeitgeberIn spielt. Daher haben Unternehmen, so Alwert, „welche ihre Stärke in diesen Bereichen am glaubwürdigsten nachweisen können, [...] bei gleichen finanziellen Voraussetzungen zweifelsohne bessere Chancen, Spitzenkräfte für sich zu gewinnen und nachhaltig zu binden.“¹⁵⁶ Es darf sogar vermutet werden, dass ein Teil von potenziellen ArbeitnehmerInnen sogar bereit ist, finanzielle Nachteile in Kauf zu nehmen, wenn dafür andere Faktoren den Arbeitsplatz attraktiveren.

Zum Thema ‚Kooperationen mit Partnern im Geschäftsumfeld‘ wird festgehalten, dass, unter der Bedingung immer stärker zusammenwachsender Wertschöpfungsketten – über Organisations- und Ländergrenzen hinweg -, sowie dem Trend zu abwechselnden Insourcing und Outsourcing-Aktivitäten, Kooperationen und strategische Partnerschaften von Unternehmen zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden sind. Unternehmen tendieren dazu, sich bei der Leistungserstellung auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren bzw. sich zu beschränken und machen somit oft eine

¹⁵⁵ Vgl. Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005, S. 18 ff.

¹⁵⁶ ebenda, S. 19.

Kooperation mit anderen Unternehmen notwendig, um Leistungen zu erbringen, welche für Kunden Nutzen stiftend sind.

Damit derartige Kooperationen und strategische Partnerschaften funktionieren, müssen viele Faktoren zusammenspielen und Interessen überlappen. Unternehmenskulturen sollten in gewissem Maße kompatibel sein, Zielsetzungen und Geschäftsstrategien müssen sich ergänzen. Alwert postuliert im vorliegenden Kontext, dass „aussagekräftige Informationen über diese erfolgskritischen immateriellen Faktoren möglichst frühzeitig zur Verfügung stehen [sollten]. Ist dies gegeben, könnten sowohl die Suche nach Partnern als auch die anschließenden Kooperationsverhandlungen wesentlich effizienter gestaltet werden, was nicht zuletzt die Erfolgsquote von nachhaltigen Partnerschaften positiv beeinflussen würde.“¹⁵⁷

Zum Aspekt „Markt und Kundenakquisition“ hält Alwert fest, dass Kunden einer Organisation ein „gesteigertes Interesse“ daran haben, zu wissen, bei wem sie ein Produkt oder eine Dienstleistung erwerben: „Das Image der Marke, Zuverlässigkeit, Qualität, Schnelligkeit, Service und die sich daraus ableitende Kundenzufriedenheit sind [neben dem Preis, Anm.d.Verf.] weitere wichtige Faktoren, die bei aktuellen und potenziellen Kunden im Fokus stehen. Geht es um eine langfristige Entscheidung für ein Produkt oder eine Produktlinie, spielt unter Gewährleistungs- und Serviceaspekten sogar die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes eine wichtige Rolle.“¹⁵⁸ Alwert rät daher, insbesondere in der NeukundInnen-Akquise durch Transparenz das notwendige Sicherheitsgefühl von potenziellen KundInnen hinsichtlich ihrer Kauf- bzw. AnbieterInnen-Entscheidung zu verleihen, indem „Zahlen und Fakten zu den versprochenen Leistungen und Kompetenzen“ als Argumente angeboten werden.

Schließlich ist es ein motivationaler Faktor für Wissensbilanzierung, das intellektuelle Kapital eines Unternehmens „einem gezielten Management“ zugänglich zu machen. Alwert u.a. schreiben dem intellektuellen Kapital eines Unternehmens zunehmende

¹⁵⁷ Vgl. Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005, S. 19.

¹⁵⁸ ebenda

Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg sowie die Wettbewerbsfähigkeit und damit Überlebensfähigkeit von Unternehmen zu:

„Die Organisationen, welche es schaffen ihr intellektuelles Kapital effizient zu nutzen und für zukünftige Aufgaben systematisch zu entwickeln, werden für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet sein. Wie aktuelle Studien zeigen wird jedoch in den meisten Organisationen ein Großteil der erfolgskritischen immateriellen Faktoren im Moment weder systematisch erfasst noch systematisch gesteuert und entwickelt. Folglich wird ein Großteil der Zukunfts- und Überlebensfähigkeit der Organisationen der Intuition des Managements oder im schlimmsten Fall dem Zufall überlassen.“¹⁵⁹ Alwert hält es dafür für dringend geboten, ein adäquates Instrument bereitzustellen, das ein systematisches Management immaterieller Faktoren ermöglicht.

Hinsichtlich möglicher Zielsetzungen der Wissensbilanzierung wird zwischen der Wissensbilanz als

- Berichtsinstrument
sowie als
- Managementinstrument

unterschieden.

¹⁵⁹ Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005, S. 20.

Der Unterschied beider Zielsetzungen bestehe in der Praxis in der kommunikativen Zielsetzung: Während das Konzept der Wissensbilanz als Berichtsinstrument tendenziell der externen Kommunikation dient, liegt der Zweck der Wissensbilanz als Managementinstrument eher dem Wissensmanagement und der internen Kommunikation. Dies hat manifeste Auswirkungen auf die Darstellung des intellektuellen Kapitals.

Dieser Zielkonflikt besteht darin, dass Unternehmen in der externen Kommunikation dazu tendieren, mittels einer Wissensbilanz die Stärken der Organisation herauszuarbeiten, hinsichtlich des Einsatzes der Wissensbilanz als Management-Instrument gilt es jedoch auch, „Schwächen transparent zu machen und Veränderungsbedarf zu betonen“.¹⁶⁰

Will man im Kontext der Wissensbilanzierung den Einfluss von Enterprise 2.0 auf die Kooperations- und Kommunikationstätigkeit von Mitarbeitenden zum Zweck des Wissenstransfers messen, scheint es lohnend, die Umweltfaktoren zu kennen sowie Kooperation und Kommunikation im Kontext zu verorten.

2.7.2 Explizierung intellektuellen Kapitals

Die Literatur kennt mehrere Ansätze, intellektuelles Kapital zu explizieren, die jedoch zueinander große Ähnlichkeiten aufweisen. Nach Alwert ist es eine Summe von Einflussfaktoren, die ein abstraktes Gebilde darstellen, welche den Kategorien

- Humankapital
- Strukturkapital und
- Beziehungskapital

zugeordnet werden können.¹⁶¹

¹⁶⁰ Vgl. Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005, S. 22.

¹⁶¹ ebenda, S. 20.

¹⁶¹ Vgl. Ebenda, S. 69.

Auf Grund einer Metaanalyse von einer Vielzahl durchgeführter Studien hat eben-
dieser eine Struktur harmonisierter Einflussfaktoren mit allgemeinen Definitionen
entwickelt, welche als Standardset von Faktoren verwendet werden können.

2.7.2.1 Humankapital

In diesem setzt sich *Humankapital* aus folgenden Einflussfaktoren zusammen:

- Mitarbeiterqualifikation: Die fachliche Qualifikation, welche durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn sowie Schulungen und Seminare erworben wird.
- Mitarbeitererfahrung: Die praktischen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation gesammelt wurden.
- Soziale Kompetenz: Die Fähigkeit mit anderen Menschen umzugehen, konstruktiv zu diskutieren und sich mitzuteilen, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen. Weiterhin werden hierunter auch die Lernfähigkeit, der bewusste Umgang mit Kritik und Risiken sowie die Kreativität und Flexibilität der einzelnen Mitarbeiter erfasst.
- Mitarbeitermotivation: Die Motivation der Mitarbeiter sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch. Typische Teilbereiche sind z.B. die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Spaß bei der Arbeit, Identifikation mit dem Unternehmen, Erfolgserlebnisse und Erfolgsbeteiligungen.

- Führungskompetenz: Die Fähigkeit Menschen zu führen und zu motivieren. Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen sowie mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen.¹⁶²

Hinsichtlich der Einfluss-Faktoren für Enterprise 2.0 scheinen insbesondere die Faktoren ‚soziale Kompetenz‘, ‚Mitarbeitermotivation‘ und ‚Führungskompetenz‘ von besonderer Bedeutung zu sein. Diese gilt es für spätere Überlegungen im Hinterkopf zu behalten.

¹⁶² Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005, S. 70.

2.7.2.2 Strukturkapital

Die harmonisierten Einflussfaktoren für *Strukturkapital* nach Alwert sind:

- Unternehmenskultur: Die Unternehmenskultur umfasst alle geteilten Werte und Normen, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch und die Art zu arbeiten beeinflussen. Regeltreue, Umgangsformen, Gestaltungsspielräume, „Do's and Dont's" sowie der Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte.
- Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation: Die Art und Weise wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen und die Zusammenarbeit organisieren (z.B. in gemeinsamen Projekten).
- Führungsprozess: Leistung und Qualität der Führungsprozesse. Die Art und Weise, wie Entscheidungen und Informationswege für Entscheidungen genutzt werden, die Regelungen zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie Rechte und Pflichten der Führung.
- Informationstechnik und explizites Wissen: Das komplette, computergestützte Arbeitsumfeld inkl. aller expliziten Wissens Elemente. Hierzu zählen sowohl die Hardware, als auch die Software. Hinzuzuzählen sind z.B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranets, Datenbanken aller Art, das Internet und Softwareanwendungen.
- Wissenstransfer und –sicherung: Der gezielte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern zur Steigerung der Produktivität und Erzeugung von Synergien. Wichtig ist hier auch der gezielte Wissenstransfer zwischen den Generationen zur Sicherung des erfolgskritischen Wissens.

- Produktinnovation: Innovationen mit einer großen Tragweite für die Zukunft des Unternehmens. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie neue Produkte erschaffen oder Produkte grundlegend verändern und ggf. mit einer Patentanmeldung einhergehen könnten.
- Prozess- und Verfahrensinnovation: Optimierungen und Verbesserungen an internen Verfahren und Prozessen. Hierzu gehören z.B. die kontinuierliche Verbesserung aller Geschäftsprozesse sowie das Ideenmanagement zur Erfassung von Verbesserungsvorschlägen.¹⁶³

Die Haupteinflussfaktoren für Enterprise 2.0 liegen demnach – verfolgt man damit den Zweck der Kooperations- und Kommunikationsförderung zum Zweck des Wissenstransfers – im Strukturkapital beheimatet. ‚Kooperation und Kommunikation innerhalb der Organisation‘ sowie ‚Wissenstransfer und –sicherung‘ sind einerseits als eigene harmonisierte Einflussfaktoren dem Strukturkapital eines Unternehmens zugeordnet und finden sich andererseits in guter Nachbarschaft mit der Unternehmenskultur, die einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen einer Enterprise 2.0 – Implementierung leistet.

¹⁶³ Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005, S. 71.

2.7.2.3 Beziehungskapital

Schließlich wenden wir uns der Definitionen der harmonisierten Einflussfaktoren für *Beziehungskapital* zu, es setzt sich nach Alwert aus den folgenden zusammen:

- Kundenbeziehungen: Die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Kunden. Unter das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten, wie Vertrieb und Marketing, CRM und die persönliche Pflege der Kunden durch die Mitarbeiter.
- Lieferantenbeziehungen: Die Beziehungen zu ehemaligen, aktuellen und zukünftigen Lieferanten. Unter das Management dieser Beziehungen fallen u.a. alle Aktivitäten des Einkaufes sowie allgemeine Lieferantenpflege.
- Beziehungen zur Öffentlichkeit: Alle Beziehungen zur Öffentlichkeit. Hierunter fallen u.a. die Beziehungen zu ehemaligen und zukünftigen Mitarbeitern sowie zur Öffentlichkeit im Allgemeinen. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit (PR) sowie regionales Engagements z.B. durch Unterstützung von Veranstaltungen, Aktionen und wichtige Ereignisse.
- Beziehungen zu Kapitalgebern, Investoren und Eignern: Alle Beziehungen zu Kapitalgebern. Hierunter fallen sowohl die Beziehungen zu Fremd- und Eigenkapitalgebern, also zu Banken, Eignern, Aktionären und Investoren in jeder Form. Zum Management dieser Beziehungen gehören alle Aktivitäten zur gezielten Information dieser Gruppe, z.B. über Rechenschaftslegung, Investors Relation, Verhandlungen.
- Beziehungen zu Kooperationspartnern: Alle Beziehungen zu Gremien, Verbänden, Vereinen und sonstigen wichtigen Multiplikatoren. Zum Management dieser Beziehungen gehören z.B. Aktivitäten wie gemeinsame Akquisition von Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern, sowie der aktive Wissensaustausch über Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften, Best-Practice-Transfer und Netzwerkaktivitäten.¹⁶⁴

¹⁶⁴ Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005, S. 73.

2.7.3 Bilanzierungs-Ansätze im Vergleich

Wie bereits zuvor eingeführt, ist es uns an dieser Stelle darum zu tun, Möglichkeiten zu finden, immaterielle Vermögenswerte darstellbar zu machen. Folglich soll untersucht werden, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen, Erfolge bestimmter Interventionen wie der Einführung von Enterprise 2.0 aufzuzeigen.

Dem ersten Punkt hat sich Peter Heisig angenommen, indem er zahlreiche Aktivitäten der Europäischen Union sowie innerhalb europäischer Staaten analysiert und verglichen hat. Er hält eingehend fest, dass auf die Erklärung von Lissabon vom März 2000 das strategische Ziel zurückgeht, die Europäische Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Als ein Maßnahmenbündel zur Erreichung dieses Ziels können Aktivitäten zum Wissensmanagement und der Wissensbilanzierung betrachtet werden, welche im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden sollen.¹⁶⁵

2.7.3.1 High Level Expert Group der EU-Kommission

Auch Heisig nimmt Bezug auf die ‚High Level Expert Group‘, welche die Europäische Kommission im Jahr 2000 eingerichtet hat und sich mit der „Wirkung der immateriellen Vermögenswerte auf Unternehmen und die Wirtschaft“ befassen sollte.

Diese hat im Eustace-Bericht aus dem Jahr 2000 festgestellt, dass „New explanatory models and metrics are needed to enable us to understand the workings of the modern economy, especially the intangible goods and ‚content‘ sectors that are currently hidden from public view“.¹⁶⁶

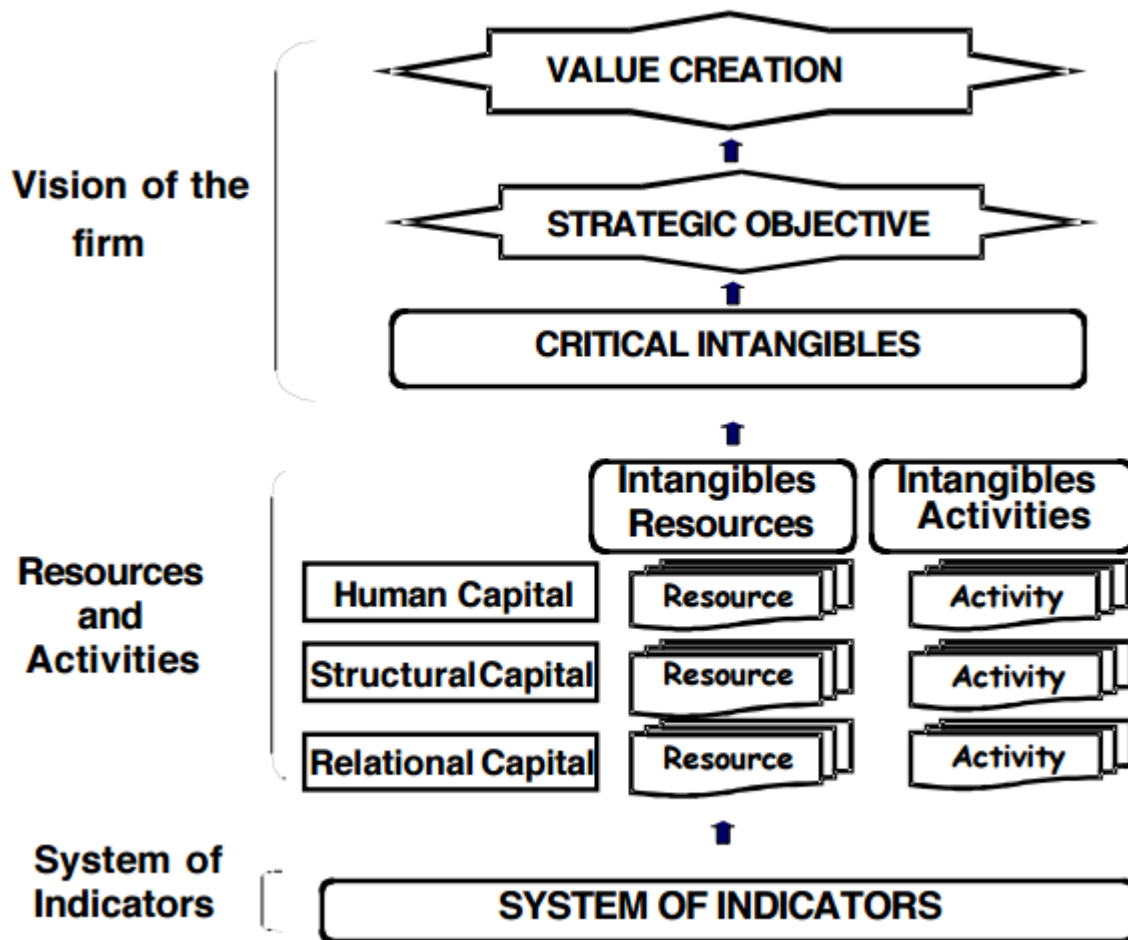
Daher wurde in Folge seitens der EU eine Reihe von Forschungsprojekten gefördert, „die auf die Entwicklung und Erprobung von Methoden zur Bewertung der immateriellen Vermögenswerte ausgerichtet waren“:

¹⁶⁵ Heisig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 337 ff.

¹⁶⁶ ebenda

2.7.3.2 MERITUM-Projekt

Das MERITUM-Projekt wurde in den Jahren 1998 bis 2001 durchgeführt mit dem Ziel, ein zuverlässiges Messverfahren für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte zu entwickeln.



¹⁶⁷ Abbildung 20: Schema eines Intellectual Capital Statements nach MERITUM

¹⁶⁷ Abbildung 20: Schema eines Intellectual Capital Statements nach MERITUM. Aus: Sánchez, Paloma/ Canibani, Leandro et al.: MEasuRing Intangibles To Understand and improve innovation Management (Meritum). Final Report. URL: http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf (Stand: 06.02.2016), S. 95.

Nach Heisig hat die MERITUM-Projektgruppe immaterielle Vermögenswerte klassifiziert und in Anlehnung an die klassische Rechnungslegung nach Bestandsgrößen und Flussgrößen unterschieden.¹⁶⁸

- „Immaterielle Bestandsgrößen sind Ressourcen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt gemessen werden können, wie z.B. Urheberrechte, Warenzeichen, Datenbankinhalte, Netzwerke, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter.
- Unter immateriellen Flussgrößen werden Aktivitäten oder Investitionen verstanden, die auf den Erhalt und die Steigerung des Werts der immateriellen Ressourcen gerichtet sind.
- Das Intellektuelle Kapital wird nach den drei klassischen Kategorien Human-, Struktur- und Beziehungskapital gegliedert.“¹⁶⁹

Die Besonderheit des Meritum-Ansatzes liege, so Heisig, in der Fokussierung auf die erfolgskritischen immateriellen Vermögenswerte, welche sich eben aus immateriellen Bestandsgrößen und Flussgrößen zusammensetzen.

Schließlich wurden im Bericht die „MERITUM-Guidelines“ zur Erstellung einer Wissensbilanz postuliert, welche einerseits zwischen Ressourcen und Aktivitäten unterscheiden, das Vorgehen zur Erstellung einer Wissensbilanz vorschlägt und eine Gliederungsstruktur für eine Wissensbilanz vorgibt, beginnend mit der Vision eines Unternehmens, strategischen Zielen, die immateriellen Vermögenswerte zusammenfasst sowie ein Indikatorensystem darstellt, welches die Ressourcen und Aktivitäten beeinflusst.

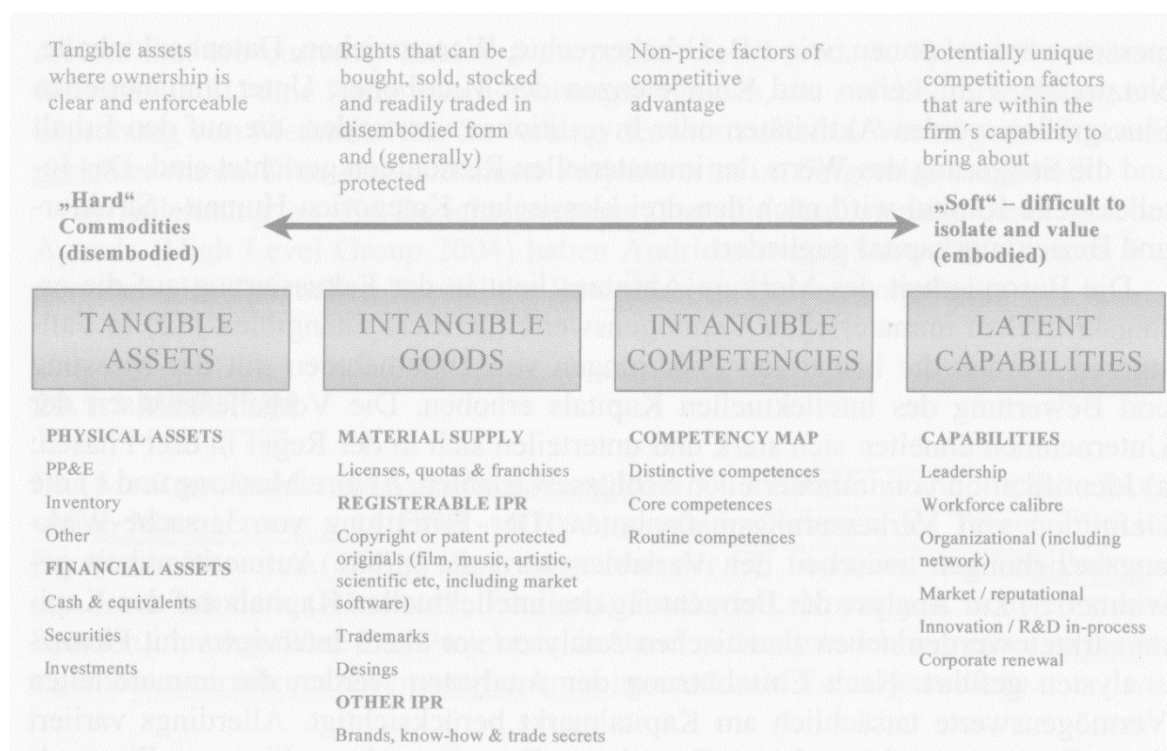
¹⁶⁸ Heisig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 338.

¹⁶⁹ ebenda, S. 338 f.

Interessanter Weise wurden im Rahmen des Projekts auch Gespräche mit FinanzanalystInnen geführt, um Aufschluss über die Berücksichtigung immaterieller Vermögenswerte am Kapitalmarkt zu erhalten. Gemäß der Aussagen der AnalystInnen werden diese tatsächlich berücksichtigt, allerdings variere „deren Bewertung sehr stark von Branche zu Branche und von Firma zu Firma.“¹⁷⁰

2.7.3.3 PRISM-Projekt

Das PRISM-Projekt versuchte in den Jahren 2000 bis 2003 immaterielle Vermögenswerte aufzuschlüsseln, zu beschreiben, bewertbar und messbar zu machen. Die Projektgruppe sieht ein Kontinuum von „Hard Commodities“ bzw. „Tangible Assets“ zu „Soft“ „Latent Capabilities“:



¹⁷¹ Abbildung 21: Die Ressourcenbasis der Unternehmung des 21. Jahrhunderts nach Eustace

¹⁷⁰ Heisig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 339.

¹⁷¹ Abbildung 21: Die Ressourcenbasis der Unternehmung des 21. Jahrhunderts nach Eustace. Aus: ebenda, S. 340.

- Die ‚materiellsten‘ Assets in der Kategorisierung sind die ‚Tangible Assets‘, also die ‚materiellen‘. Sie definieren sich dadurch, dass sie ‚disembodied‘ sind (also nicht mit dem menschlichen Körper verbunden) und der Besitz eindeutig festzumachen ist. Sie klassifizieren sich in ‚Physical Assets‘, also materielle Gegenstände und ‚Financial Assets‘, also Finanzvermögen.
- Einen Grad ‚softer‘ als die ‚Tangible Assets‘ sind die ‚Intangible Goods‘, also immaterielle Waren oder Anlagen. Sie klassifizieren sich in ‚Material Supply‘ (Materialbereitstellungen wie Lizenzen, Konzessionen etc.), ‚Registerable IPR‘ (Registrierbare Intellectual Property Rights, also Handlungs- und Verfügungsrechte wie Copyrights für Software, Schutzmarken (Trademarks), Designs etc.) sowie ‚Other IPR‘ wie Marken (Brands) und Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse (trade secrets). Es handelt sich dabei um Rechte, die gekauft, verkauft und in gehandelt werden können.
- Die ‚Intangible Competencies‘ umfassen Wettbewerbsvorteil generierende Faktoren, die nicht gehandelt werden können: Diese sind Kompetenzen, die Einzigartigkeit ermöglichen (Distinctive competences), Kernkompetenzen (core competences) und Routine-Kompetenzen (Routine competencies).
- Schließlich kennt dieser Theorie-Ansatz noch ‚Latent Capabilities‘, also möglicherweise einzigartige Wettbewerbsfaktoren, die in einem Unternehmen stecken. Sie umfassen die Führungsqualität (Leadership), den Wert der Belegschaft (Workforce calibre), die Organisation sowie ihr Netzwerk (Organizational including network), den Ruf des Unternehmens, die Innovationskraft sowie im Prozess befindliche Forschungs- und Entwicklungs-Tätigkeiten und die Erneuerungskraft des Unternehmens (corporate renewal).

2.7.3.4 RICARDIS-Projekt

Die letzte große Initiative dieser Art war das RICARDIS-Projekt, welches im Jahr 2006 von der Europäischen Kommission veröffentlicht wurde. Es verfolgte das politische Ziel, Argumente bereit zu stellen, um Forschungs-, Entwicklungs- und Innovations-Aktivitäten in Klein- und Mittelbetrieben zu steigern (aus dem Englischen übersetzt: „to augment“):

„The Expert Group [die ‚High Level Expert Group‘ der Europäischen Kommission, Anm.d.Verf.] was asked to identify, on the one hand, a number of recommendations to research intensive SMEs and private stakeholders (financial organizations, accounting and other business organisations), and on the other hand, public policy options to stimulate research intensive SMEs to report on their intellectual capital. The focus on research intensive SME’s was justified by the fact that these are a potential source for future economic growth in the EU (the Nokia’s of tomorrow). Currently this group of fast growing research intensive SME’s is underrepresented in comparison with the US. These recommendations and policy options will be prioritised according to their expected effectiveness in boosting investment in R&D and will therefore constitute orientations for institutional changes and policy implications at national and EU levels.

The Group was asked to review and assess the definition of research intensive SMEs, the relevant categories of Intellectual Capital, why these are important to research intensive SMEs and the financial sector and how we can stimulate research intensive SMEs to report on their Intellectual Capital. An overview will be provided of recent initiatives, current challenges, and existing trends, as well as a comparative analysis based on a selected number of national case studies.

The Group was asked to consider how its recommendations may be taken forward by Community, Member State or private sector initiatives. The target groups for the work of the Expert Group are 1) research intensive SMEs, 2) investors and other private stakeholders, and 3) policy makers. [...]

The deliverables are:

1. Guidelines for research intensive SMEs, on how to highlight the business case for R&D investments by reporting on their Intellectual Capital.
2. Recommendations for investors and other private stakeholders on how to interpret and value IC Statements and how to encourage companies to report on their Intellectual Capital.
3. Recommendations for public policy makers on how to stimulate companies to report on their Intellectual Capital.

The Expert Group deliberately used the term ‚guidance‘ so that different sectors could then define the set of measures and approaches that would be best adapted to their context and needs. The Expert Group wants this Report to be an invitation to the reader to join the exploration to what IC Reporting can do to improve the business case for R&D. The Group is aware of the fact that IC Reporting is still in its embryonic stages and that no standards have yet been agreed. Experiments are being conducted in many European countries, in Asia, and in Australia, so new lessons are being learned everyday. There is still a lot that we do not know, so that Group has been modest in its assertions.“¹⁷²

Der in Österreich lebende Deutsche Wissensmanagement-Experte Günter Koch war Mitglied der ‚High Level Expert Group‘ und fasste die Aktivitäten um RICARDIS in der Publikation „Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit“¹⁷³ zusammen:

¹⁷² European Commission (Ed.): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital. Brussels 2006, S. 21.

¹⁷³ Pawlowsky, Peter, Edvinsson, Leif (Hg.): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden 2012.

Koch sieht im Ergebnis der RICARDIS-Arbeitsgruppe eine "Zusammenfassung von aktuellen Methoden der Mikro-Wissensökonomik dar, aber auch nicht viel mehr."¹⁷⁴

Die Existenz dieses Projekts, so Koch, "bewirkte aber ein Momentum, indem sich darüber erstmals die Protagonisten der Wissensökonomie in Europa persönlich besser kennenlernten und in diversen Konstellationen das zeitlich begrenzte RICARDIS-Projekt in Form von eigenen Spin-Off Initiativen fortsetzten. [...] Da das zitierte RICARDIS-Projekt eine Reihe von zu implementierenden Empfehlungen an die EU-Kommission gerichtet hatte, deren Umsetzungen jedoch bis heute nicht realisiert wurden, kam es Ende 2009 / Anfang 2010, also zu einem Zeitpunkt, zu dem die Kommission für die Legislaturperiode ab 2010 neu besetzt wurde, zu einem Austausch mit dem Generaldirektor des Direktorats Forschung, in dem dieser zwar die positive Wahrnehmung des RICARDIS-Beratungsprojekts und seiner Anregungen bestätigte, sich aber zugleich vage und undefiniert äußerte, wie es im Thema "Wissensökonomie für KMUs" weitergehen könnte. [...] Während noch 2005 das Thema neugieriges Interesse bei der U-Kommission [sic!] ausgelöst hatte, sieht es 2010 so aus, als würden andere Prioritäten - Stichwort Finanz- und Euro-Krise - dieses Thema aus dem Fokus verdrängen."¹⁷⁵

¹⁷⁴ Koch, Günter: Kommunikation und Politikanbindung der Strategien zum intellektuellen Kapital. In: Pawlowsky, Peter, Edvinsson, Leif (Hg.): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden 2012, S. 166 ff.

¹⁷⁵ ebenda

2.7.3.5 Nationalstaatliche Aktivitäten in Dänemark

Parallel zu Aktivitäten im Rahmen der Europäischen Union finden nationalstaatliche Aktivitäten statt, die mitunter Interessantes hervorgebracht haben:

So führt Peter Heisig etwa *Dänemark* an, als Land das zu den Pionieren im Hinblick auf die Entwicklung von Methoden zur Messung und Bilanzierung des Intellektuellen Kapitals für Organisationen zähle.¹⁷⁶ Den Beginn der Initiativen setzte die Studie „Intellectual Capital Accounts – Reporting and Managing Intellectual Capital“ unter der Leitung von Jan Mouritsen von der Copenhagen Business School, welche sich zum Ziel gesetzt hat, die Erfahrungen von zehn dänischen und schwedischen Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung von Wissensbilanzen aufzuarbeiten. Als Kategorien der Wissensbilanz wurden die Dimensionen ‚Human Resources‘, KundInnen, Technologien und Prozesse gewählt. Als Zweck der Wissensbilanzierung wurde seitens der untersuchten Unternehmen angegeben, IC-Reporting als zentrales Managementinstrument zur Umsetzung und Kommunikation der Unternehmensstrategien zu verwenden und es nicht als Instrument zur Beschaffung von Fremdkapital einzusetzen. Dennoch berichteten drei der Unternehmen (ABB, Skandia und WM Data) dass die Wissensbilanz die Aufmerksamkeit des Kapitalmarktes positiv beeinflusste.¹⁷⁷

Schließlich wurde in Dänemark die weltweit erste „Guideline for Intellectual Capital Statements“ veröffentlicht, welche dazu anleiten soll, die Ambition, von Unternehmen zu beschreiben, „die Kundenbedürfnisse mit den Wissensressourcen des Unternehmens zu verknüpfen.“ Diese Guideline wurde seitdem mehrmals überarbeitet und von über 100 Unternehmen zur Anwendung gebracht.¹⁷⁸

¹⁷⁶ vgl. Heisig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 341.

¹⁷⁷ vgl. ebenda, S. 342.

¹⁷⁸ ebenda, S. 343.

2.7.3.6 Nationalstaatliche Aktivitäten in Deutschland

In *Deutschland* beschäftigt sich allen voran der „Arbeitskreis Wissensbilanz“¹⁷⁹ der Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. mit dem Thema Wissensbilanzierung. Zielsetzung des Arbeitskreises ist, durch seine Aktivitäten die kontinuierliche Entwicklung und die breite praktische Anwendung der Wissensbilanz als strategisches Managementinstrument zu fördern. „Um dies zu gewährleisten, sorgt ein Netzwerk aus Experten und Praktikern für die wissenschaftliche Weiterentwicklung der Methodik auf der einen und für anwendernahe Schulung und Ausbildung auf der anderen Seite.“¹⁸⁰ Dadurch soll der Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis optimal gestaltet werden.

Die aktuellste Projektveröffentlichung auf der Website des Arbeitskreises¹⁸¹ ist der „Leitfaden 2.0 ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘“, der zuletzt im Jahr 2013 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland neu aufgelegt wurde.¹⁸² Dieser Leitfaden empfiehlt die Erstellung einer Wissensbilanz in acht Schritten:

1. Geschäftsmodell beschreiben
2. Intellektuelles Kapital definieren
3. Intellektuelles Kapital bewerten
4. Intellektuelles Kapital messen
5. Wirkungszusammenhänge erfassen
6. Auswertung und Interpretation der Analyseergebnisse
7. Maßnahmen ableiten
8. Zusammenstellung der Wissensbilanz und zielgruppengerechte Aufbereitung¹⁸³

¹⁷⁹ vgl. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.: Arbeitskreis Wissensbilanz. URL: <http://www.akwissensbilanz.org> (Stand: 14.02.2016).

¹⁸⁰ vgl. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.: Arbeitskreis Wissensbilanz. URL: <http://www.akwissensbilanz.org/arbeitskreis.htm> (Stand: 14.02.2016).

¹⁸¹ vgl. Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.: Arbeitskreis Wissensbilanz. URL: <http://www.akwissensbilanz.org/index.htm> (Stand: 14.02.2016).

¹⁸² Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013.

¹⁸³ vgl. ebenda, S. 2.

Uns soll im vorliegenden Zusammenhang insbesondere die Definition, Messung und Bewertung des Strukturkapitals interessieren. Dieses definiert sich im Leitfaden als "Oberbegriff für alle Strukturen, die die Mitarbeiter einsetzen, um in ihrer Gesamtheit die Geschäftstätigkeit durchzuführen, also um produktiv und innovativ zu sein. Das Strukturkapital ist im Besitz der Organisation und bleibt auch beim Verlassen einzelner Mitarbeiter weitgehend bestehen."¹⁸⁴ Das ist ein interessanter Aspekt, der bisher noch nicht zur Sprache gekommen ist: Während das Beziehungskapital mit dem Abwandern einzelner MitarbeiterInnen in der Regel geschwächt wird, bleibt das Strukturkapital weitgehend bestehen.

Der Leitfaden empfiehlt, bei der Analyse des Strukturkapitals folgende Fragen zu beantworten:¹⁸⁵

Welches Strukturkapital brauchen wir, um aktuell und zukünftig erfolgreich zu sein?

- Welche Strukturen nutzen wir, um produktiv und innovativ zu sein?
- Wodurch werden Abläufe und Verfahren festgelegt, transparent gemacht und verbessert?
- Welche IT stützt unsere Arbeit maßgeblich?
- Wodurch sind der Umgang, das Miteinander und die Kommunikation geprägt?
- Wie werden Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter untereinander geteilt?

Insbesondere die letzten drei Fragen stehen im Fokus von Enterprise 2.0, wie wir in nachfolgenden Kapiteln noch genauer erfahren werden.

¹⁸⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013, S. 18.

¹⁸⁵ ebenda, S. 20.

Hinsichtlich der Bewertung des Strukturkapitals empfiehlt der Leitfaden sechs Einflussfaktoren nach drei Bewertungsdimensionen zu messen:¹⁸⁶

Die Einflussfaktoren sind:

- Führungsinstrumente
- Unternehmenskultur
- Informationstechnik
- Dokumentiertes Wissen
- Innovation
- Interne Kooperation

Die Bewertungsdimensionen sind:

- Quantität
- Qualität
- Systematik

Die Fragestellungen, die sich daraus in der Strukturkapital-Bewertung ergeben, fassen sich wie in folgender Darstellung zusammen:

¹⁸⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013, S. 24.

Einflussfaktor	Bewertungsdimensionen		
	Quantität	Qualität	Systematik
Strukturkapital			
Führungsinstrumente	Haben wir ausreichend viele Führungsinstrumente, um unsere Ziele zu erreichen?	Ist die Qualität der Führungsinstrumente gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?	Pflegen und entwickeln wir Führungsinstrumente systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?
Unternehmenskultur	<i>Es ist meistens nicht sinnvoll, Quantität und Qualität der Unternehmenskultur zu unterscheiden, da die Bewertungsdimensionen nicht trennscharf sind.</i>	Ist unsere Unternehmenskultur gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?	Pflegen und entwickeln wir unsere Unternehmenskultur systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?
Informationstechnik	Ist die Anzahl vorhandener IT ausreichend, um unsere Ziele zu erreichen?	Ist die Qualität vorhandener IT gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?	Pflegen und entwickeln wir IT systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?
Dokumentiertes Wissen	Ist die Menge des dokumentierten Wissens ausreichend, um unsere Ziele zu erreichen?	Ist die Qualität des dokumentierten Wissens gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?	Pflegen und entwickeln wir das dokumentierte Wissen systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?
Innovation	Ist die Anzahl unserer Innovationen ausreichend, um unsere Ziele zu erreichen?	Ist die Qualität unserer Innovationen gut genug, um unsere Ziele zu erreichen?	Pflegen und entwickeln wir Innovationen systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?
Interne Kooperation	Haben wir ausreichend viel interne Kooperation, um unsere Ziele zu erreichen?	Ist die Qualität der internen Kooperation gut genug, um unsere Ziele zu erreichen.	Entwickeln wir unsere interne Kooperation systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen und Verschlechterungen zu vermeiden?

¹⁸⁷ Abbildung 22: Mögliche Fragestellungen in der QQS-Bewertung

Nachdem die Einflussfaktoren zur Bewertung von Strukturkapital festgelegt sind, gilt es, Indikatoren zu finden, um diese messbar zu machen. Es bedarf also absoluter oder relativer Kennzahlen mit definierten Wertebereichen, die eine bestimmte Interpretation ermöglichen. Sie müssen eindeutig definiert sein und in Bezug auf den zu beschreibenden Einflussfaktor interpretiert werden. Es wird empfohlen, Indikatoren nach Relevanz hinsichtlich der strategischen Ziele auszuwählen.¹⁸⁸ Folgende Schritte werden in diesem Modell zur Definition eines Indikators empfohlen: Seine Benennung, eine Berechnungsvorschrift, die Datenquelle(n), eine Maßeinheit, den Ist-Wert, einen Interpretationsrahmen sowie den Wertebereich.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Abbildung 22: Mögliche Fragestellungen in der QQS-Bewertung. Aus: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013, S. 24.

¹⁸⁸ vgl. ebenda, S. 26.

¹⁸⁹ vgl. ebenda, S. 27.

Am Beispiel des Einflussfaktors „Kundenbeziehungen“ würde sich die Definition des Indikators wie folgt darstellen:

Beispiel: Sie möchten den Einflussfaktor „Kundenbeziehungen“ nachvollziehbar messen und mit einem geeigneten Indikator belegen. Besonders wichtig ist Ihnen die Messung der Bewertungsdimension „Quantität“.	
Definition des Indikators	
Benennung: Sie geben dem Indikator einen aussagekräftigen Namen.	Kundenkontakt
Berechnungsvorschrift: Sie stellen möglichst präzise dar, wie sich der Indikator berechnet.	Durchschnittliche Anzahl Kunden, die pro Tag im Vertrieb kontaktiert werden.
Datenquelle: Sie notieren die Quelle, aus der Sie die Messdaten beziehen.	Auftragsmanagementsystem des Vertriebs.
Maßeinheit: Sie legen die Einheit fest, in der Sie messen.	Durchschnittliche Anzahl
Ist-Wert: Sie erheben die aktuelle Ausprägung des Indikators gemäß der Berechnungsvorschrift und der vorhandenen Messdaten.	10 Kunden pro Tag
Interpretation des Indikators	
Interpretationsrahmen: Argumentieren Sie, warum der Indikator eine Aussage über den zu beschreibenden Einflussfaktor macht und wie der Ist-Wert zu interpretieren ist.	Der Kundenkontakt im Vertrieb ist eine Referenzgröße für die aktuelle Ausprägung unseres Kundenbeziehungsmanagements (Bewertungsdimension „Quantität“). Je mehr Kunden wir pro Tag kontaktieren können, desto höher ist die Zahl der Kunden, die wir an uns binden und desto besser können wir unserem angestrebten Image eines präsenten Dienstleisters gerecht werden.
Wertebereich: Legen Sie entsprechend des Interpretationsrahmens fest, wann Sie den Ist-Wert des Indikators noch als „gut“ und ab wann als „teils, teils“ bewerten. (Daraus ergibt sich automatisch der Wertebereich, der als „schlecht“ zu bewerten ist.)	Wertebereich „gut“: ab 12 Kunden pro Tag Wertebereich „teils, teils“: 8-11 Kunden pro Tag (Daraus ergibt sich der Wertebereich „schlecht“: unter 8 Kunden pro Tag)

¹⁹⁰ Abbildung 23: Definition des Indikators

Praktischer Weise führt der Leitfaden explizite Beispiele zur Indikatoren-Findung und –Definition von Strukturkapital an, nämlich für die Strukturkapital-Dimensionen:

1. Führungsinstrumente
2. Unternehmenskultur
3. Informationstechnik
4. Dokumentiertes Wissen
5. Innovation
6. Interne Kooperation

¹⁹⁰ Abbildung 23: Definition des Indikators. Aus: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013, S. 27.

Strukturkapital	Einheit	Definition und Berechnung
SK1 Führungsinstrumente		
Eingesetzte Führungsinstrumente	#	Anzahl der eingesetzten Führungsinstrumente
Organisationseinheiten	#	Anzahl Organisationseinheiten
Hierarchieebenen	#	Anzahl Hierarchieebenen ohne operative Ebene
Führungskräftetreffen	#	Anzahl offizielle Treffen der Führungskräfte
Mitarbeitergespräche	#	Anzahl der geführten MA-Gespräche (über Ziele, Leistungsstand und Entwicklungschancen)
MA mit leistungsbezogenen Gehaltsanteilen	#	Anzahl MA mit leistungsbezogenen Gehaltsanteilen
SK2 Unternehmenskultur		
Mitarbeiterzufriedenheit	Note	Ergebnis der MA-Befragung zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit z.B. als Note
Teilnahmequote bei MA-Befragung	%	Anzahl Teilnehmer/Gesamtzahl MA *100
SK3 Informationstechnik		
IT-Aufwendungen	€	Aufwendungen für Hardware und Software, Anschaffung und Support
Computerarbeitsplätze	#	Anzahl Computerarbeitsplätze
Zugriffe Intranet (Wissensdatenbanken)	#	Zugriffe Intranet/Wissensdatenbanken
SK4 Dokumentiertes Wissen		
Aufwendungen für explizites Wissen	€	Kosten für gekaufte/abonnierte Studien/Umfragen plus Eigenaufwand für die Verwaltung und Mitwirkung
Zufriedenheit mit explizitem Wissen	Note	evtl. aus MA-Befragung (Verfügbarkeit und Nutzen) z.B. als Note
SK5 Innovation		
Neue Produkte	#	Anzahl neue Produkte der letzten x Jahre
Umsatzanteil der neuen Produkte	%	Umsatzanteil der neuen Produkte der letzten x Jahre
Produkte in Entwicklung	#	Anzahl Produkte in der Entwicklung
gültige Patente	#	Anzahl Patente mit aktueller Gültigkeit
Lizeneinnahmen	€/%	Summe der Lizeneinnahmen in € oder auch in Prozent vom Umsatz
Marken	#	Anzahl registrierte und gültige Marken
Verbesserungsvorschläge	#	Anzahl Verbesserungsvorschläge
Umgesetzte Verbesserungsvorschläge	#/€	Anzahl umgesetzte Vorschläge oder ausgeschüttete Prämien für Verbesserungsvorschläge
Einsparungen durch Verbesserungsvorschläge	€	Berechneter Betrag, den die Verbesserungsvorschläge einsparen
Zertifikate	#	Anzahl unterschiedliche Zertifikate (z. B. QM)
SK6 Interne Kooperation		
Abstimmungstreffen	#	Anzahl offizielle und abteilungsübergreifende Treffen
Kooperationsprojekte	#	Anzahl der Projekte, die mit anderen Abteilungen oder Bereichen gemeinsam durchgeführt wurden.
Thematische Arbeitsgruppen	#	Anzahl thematische Arbeitsgruppen (z. B. Communities of Practice)
Nachfolgeregelung Geschäftsführung	0/1	Gibt es eine Nachfolgeregelung für die Geschäftsführung?
Nachfolgeregelungen für Schlüsselpersonen	%	Anzahl Führungskräfte mit Nachfolgeregelung/Anzahl Führungskräfte gesamt *100

¹⁹¹ Abbildung 24: Indikatoren-Beispiele für Strukturkapital

¹⁹¹ Abbildung X: Indikatoren-Beispiele für Strukturkapital. Aus: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013, S. 29.

Die Beispiele machen deutlich, dass nach diesem Ansatz alle Indikatoren sehr konsequent quantifiziert werden und selbst schwierige Themen wie MitarbeiterInnen-Zufriedenheit oder interne Kooperationstätigkeit in Zahlen dargestellt werden sollen. Nachdem ein wesentliches Ziel der Strukturkapital-Optimierung im Kontext der vorliegenden Arbeit die Optimierung des Beziehungskapitals ist, insbesondere im Hinblick auf relevante Stakeholder, soll im Folgenden auch noch ein interessierter Blick auf die beispielhaft empfohlenen Indikatoren zur Messung des Beziehungskapitals geworfen werden. Sie beziehen sich auf die Stakeholder-Beziehungen zu KundInnen, LieferantInnen, der Öffentlichkeit, KapitalgeberInnen sowie KooperationspartnerInnen:

Beziehungskapital	Einheit	Definition und Berechnung
BK1 Beziehungen zu Kunden		
Anzahl aktuelle Kunden	#	Anzahl unterschiedliche Kunden mit Auftrag im laufenden Jahr (abgeschlossen, laufend, begonnen)
Anzahl Neukunden	#	Anzahl unterschiedliche Neukunden (kein Kunde in den letzten x Jahren)
Anzahl Stammkunden	#	Anzahl unterschiedliche Kunden, die in den letzten x Jahren bereits y Mal eingekauft haben
Kundenabhängigkeit	%	Umsatzanteil der x umsatzstärksten Kunden
Kundenzufriedenheit	%	Kundenzufriedenheitsindex aus Kundenbefragung
Kundenreklamationen	#	Anzahl Reklamationen von Kunden
BK2 Beziehungen zu Lieferanten		
Anzahl aktuelle Lieferanten	#	Anzahl unterschiedliche Lieferanten mit Bestellung im laufenden Jahr (abgeschlossen, laufend, begonnen)
Anzahl Stammlieferanten	#	Anzahl unterschiedliche Lieferanten bei denen in den letzten x Jahren bereits y Mal eingekauft wurde
Lieferantenabhängigkeit	€	Fremdkosten der x größten Lieferanten
Lieferantenbewertung	Note	Lieferantenbewertung aus interner Auswertung (Note)
Lieferantenreklamationen	#	Anzahl Reklamationen gegenüber Lieferanten
BK3 Beziehungen zur Öffentlichkeit (ehemaligen und zuk. Mitarbeitern, Öffentlichkeit)		
Medienresonanz	#	Anzahl Erwähnungen oder Berichte in den Medien
öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen	#	Anzahl der selbst durchgeführten, mit veranstalteten oder gesponserten Veranstaltungen
Vorträge und Seminare	#	Anzahl extern durchgeführte Seminare und Vorträge
Marketingaufwand	€/%	Aufwand in Euro oder Prozent vom Umsatz
Bewerbungen	#	Anzahl Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen
BK4 Beziehungen zu Kapitalgebern (Banken, Investoren, Eignern etc.)		
durchschnittlicher Kapitalzins	%	durchschnittlicher Zinssatz, der auf Fremd- oder Eigenkapital geleistet wird. (z.B. alle Zinsbeträge/(Fremd- & Eigenkapital))
Ratingergebnis	Note	Ergebnis eines durchgeführten Ratings
Zertifikate	#	Anzahl unterschiedliche Zertifikate (z.B. QM)
BK5 Beziehungen zu Kooperationspartnern		
Mitgliedschaften	#	Anzahl offizielle Mitgliedschaften in Vereinen, Verbänden und thematischen Arbeitskreisen (Branchenverbände etc.)
Externe Abstimmungstreffen	#	Anzahl offizielle Treffen mit Kooperationspartnern
Externe Kooperationsprojekte	#	Anzahl der Projekte, die mit externen Partnern gemeinsam durchgeführt werden oder wurden.
Betreute Diplomarbeiten / Studienarbeiten	#	Anzahl betreuter Abschlussarbeiten pro Jahr

¹⁹² Abbildung 25: Indikatoren-Beispiele für Beziehungskapital

In dieser Darstellung kann einerseits viel an qualitativer Aussagekraft verloren gehen, jedoch eignen sich solche Indikatoren vermutlich, um im Sinne eines Management-Instruments Transparenz zu schaffen und Ziele zu entwickeln. Im Anschluss an die Messung gemäß der Indikatoren erfasst das Konzept die Wirkungszusammen-

¹⁹² Abbildung 25: Indikatoren-Beispiele für Beziehungskapital. Aus: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013, S. 30.

hänge der Einflussfaktoren, die Analyse der Wirkungen mündet in einem sogenannten ‚Potenzial-Portfolio‘.¹⁹³ Auf diese Analyse-Schritte soll hier nicht mehr näher eingegangen werden, da sie seitens ihrer Tragweite über das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit hinausgehen.

2.7.3.7 Nationalstaatliche Aktivitäten in Österreich

Werfen wir nun einen Blick in Richtung *Österreich*, ein Land, welches in der Tradition der Bemühungen um Wissensbilanzierung häufig Erwähnung in der Literatur findet: Sie hält fest, dass den Aktivitäten zur Wissensbilanzierung in Österreich eine Vorreiterrolle im deutschen Sprachraum zukomme. Diese Vorreiterrolle fußt auf ein vom Austrian Research Center Seibersdorf (ARCS) erarbeitetes Modell, welches sich als handlungsanleitend für viele andere Forschungseinrichtungen erweist. So sind in Österreich seit dem Jahr 2002 Universitäten verpflichtet, jährlich ihre Wissensproduktion zu bilanzieren.¹⁹⁴

Als Projektziele für die erste Wissensbilanz des ARCS wurden definiert:

- Ermöglichung von Transparenz über die Verwendung investierter Mittel,
- Sichtbar machen bisher nicht dokumentierter immaterieller Leistungen und deren Nutzen für Stakeholder
- Dokumentation zukunftsschaffender Potenziale und deren Nutzenverlauf¹⁹⁵

Die Vorgehensweise bei der Entwicklung des ARCS-Modells bestand darin, Ansätze, die eine strukturierte Darstellung des intellektuellen Kapitals ausweisen und solche, die den Wertschöpfungsprozess darstellen, zu integrieren.

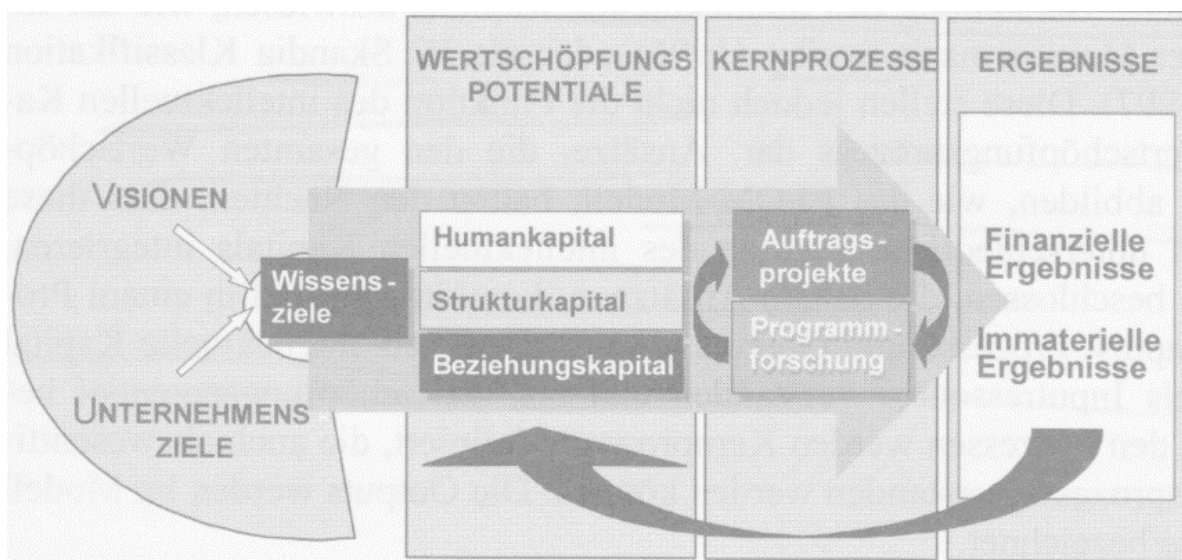
¹⁹³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013, S. 35.

¹⁹⁴ Heisig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 350 f.

¹⁹⁵ Leitner, Karl-Heinz: Wissensbilanzierung für den Forschungsbereich: Erfahrungen der ARC. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 206.

In einem Prozessmodell sollten Inputs, Prozesse und Outputs ausgewiesen werden: „Das intellektuelle Kapital wird dabei als Inputressource verstanden und als Wertschöpfungspotenzial bezeichnet. Bei den Prozessen werden Kernprozesse definiert, die auch als wesentliche Geschäftsprozesse verstanden werden können. Die Outputs werden im Modell als Ergebnisse bezeichnet.“¹⁹⁶

Als Klassifikation des intellektuellen Kapitals wird in diesem Modell Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital verwendet, die zwei wesentlichen Kernprozesse für das ARCS sind Programmforschung und Auftragsprojekte, wobei es sich bei Programmforschung um längerfristige Programme und bei Auftragsprojekten um kürzerfristige Projekte handelt. Die Ergebnisse der Wissensbilanz werden in wirtschaftsbezogene, forschungsbezogene und gesellschaftsbezogene kategorisiert.



¹⁹⁷ Abbildung 26: Das ARC-Wissensbilanz-Modell © ARC 2000

¹⁹⁶ Leitner, Karl-Heinz: Wissensbilanzierung für den Forschungsbereich: Erfahrungen der ARC. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 207.

¹⁹⁷ Abbildung 26: Das ARC-Wissensbilanz-Modell. Aus: ebenda, S. 208.

Die Wissensziele in diesem Modell leiten sich aus Visionen und Unternehmenszielen ab, der Pfeil von den immateriellen Ergebnissen zu den Wertschöpfungspotenzialen weist darauf hin, dass die Ergebnisse die Wertschöpfungspotenziale, etwa durch Lernen, optimieren können.¹⁹⁸

Interessant im Kontext des gegenständlichen Forschungsinteresses ist die Wirkung der Wissensbilanzierung des ARCS hinsichtlich der oben skizzierten Ziele. Karl-Heinz Leitner, der für die Entwicklung der Wissensbilanz ebendort verantwortlich zeichnete, hält fest, dass die Veröffentlichung der Wissensbilanz bei den StakeholderInnen auf großes Interesse gestoßen ist, die „Transparenz und die nachvollziehbare Logik der Wissensproduktion“ wurde sehr begrüßt.

Inwieweit die Wissensbilanz einen Beitrag dazu leisten konnte, Forschungsgelder zu akquirieren oder KundInnen anzusprechen, konnte nach Leitner nicht nachvollzogen werden. Die Wissensbilanz wurde jedoch dazu verwendet, in Präsentationen und Akquisegesprächen das Leistungsvermögen des ARCS darzustellen, wodurch positive Effekte zu vermuten sind. Ein Aspekt, der in der Literatur häufig wieder zu finden ist, ist jener der positiven Nebeneffekte bei der Wissensbilanzerstellung.

Leitner berichtet, dass die „Formulierung der Wissensziele und die Selektion der Indikatoren [...] im Projektteam und im Management zu strategischen Diskussionen [führten], die eine große Bedeutung hatten. Durch den ausgelösten Diskussionsprozess erfolgte eine Veränderung in Hinblick auf die Wahrnehmung bisher nicht hinterfragter Prozesse und Abläufe oder althergebrachter Strukturen. Ähnlich wie Business Pläne ermöglicht die jährliche Erstellung der Wissensbilanz die Reflexion über die Entwicklung wichtiger Faktoren. Geänderte Ziele und Indikatoren sind demzufolge auch ein Spiegelbild interner Diskussions- und Wahrnehmungsprozesse.

¹⁹⁸ Leitner, Karl-Heinz: Wissensbilanzierung für den Forschungsbereich: Erfahrungen der ARC. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 209.

In den letzten Jahren ist darüber hinaus eindeutig zu beobachten, dass die neuen Begriffe wie Humankapital, Beziehungskapital etc. innerhalb des Managements zum täglichen Vokabular gehören und die Aufmerksamkeit auf das bewusste Management dieser Ressourcen gelegt wurde. Dies ist in der Regel eine wichtige Funktion jeglicher neuer Managementinstrumente. Weiters wurden durch die Wissensbilanz den externen Stakeholdern, aber vor allem auch den eigenen Mitarbeitern, neue Werte und Strategien kommuniziert. Die Tatsache, dass es sich um ein zentrales Berichtssystem handelt, das von der Geschäftsführung herausgegeben wird, verleiht dem Dokument zusätzliches Gewicht. Zusätzlich wirkte sich die Publikation der Wissensbilanz unterstützend für die Anwerbung neuer Mitarbeiter aus, die diese Form der Berichtslegung als innovativ und zukunftsweisend, etwa in Bezug auf Personalentwicklung, interpretierten.“¹⁹⁹

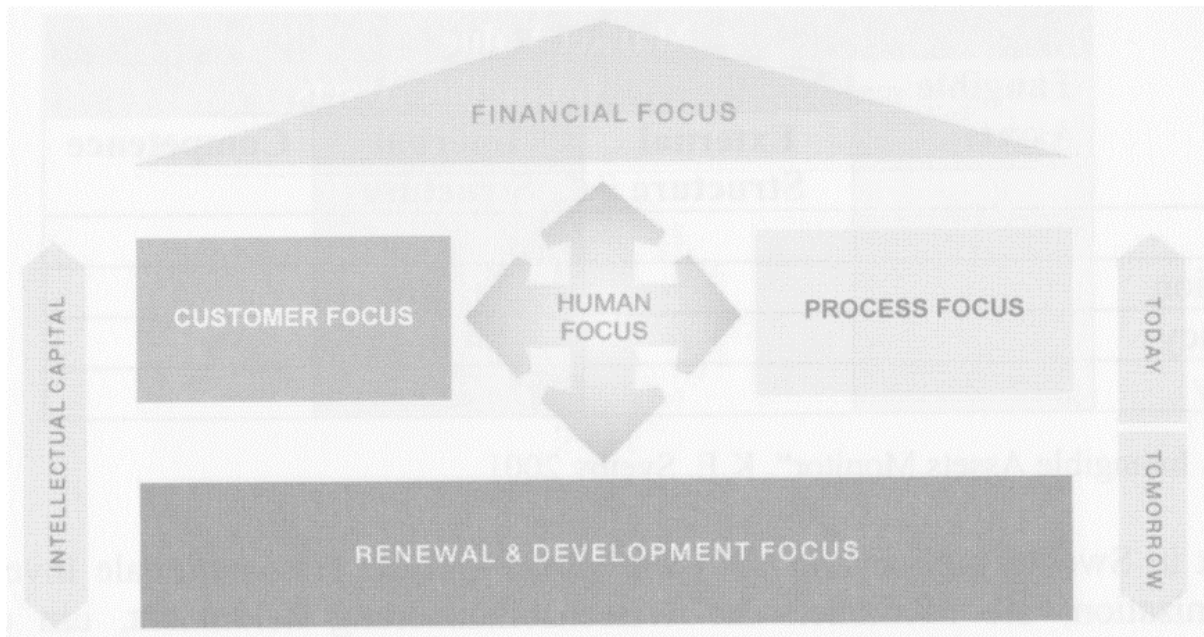
2.7.3.8 Nationalstaatliche Aktivitäten in Schweden

Im Gegensatz zum ARCS-Modell, welches handlungsanleitend für Forschungseinrichtungen wurde, sei abschließend noch auf das ‚schwedische Modell‘ eingegangen. Die schwedischen Aktivitäten können nach Heisig „als Wegbereiter zur systematischen Beschreibung, Messung und Bewertung des intellektuellen Kapitals in Wirtschaftsorganisationen angesehen werden“.²⁰⁰

Das am meisten diskutierte Modell aus den schwedischen Aktivitäten ist der „Skandia IC-Navigator“:

¹⁹⁹ Leitner, Karl-Heinz: Wissensbilanzierung für den Forschungsbereich: Erfahrungen der ARC. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 215 f.

²⁰⁰ Heisig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 352.



²⁰¹ Abbildung 27: Modell des Skandia IC-Navigator

Der ‚Intellectual Capital Navigator‘ des schwedischen Finanzdienstleisters Skandia fußt auf fünf Foki, nämlich vier der der Analyse des Ist-Zustandes dienen und einen der zukünftige Entwicklungen beschreibt.

²⁰¹ Abbildung 27: Modell des Skandia IC-Navigator. Aus: Heisig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005, S. 353.

Diese umfassen²⁰²:

- **Finanzfokus:** Dieser bezieht sich auf Daten der traditionellen Buchhaltung, also auf Größen, die sich monetär oder als Verhältnisse darstellen lassen, zum Beispiel das Gesamtvermögen, Einnahmen im Verhältnis zum Gesamtvermögen, Gewinne aus neuen Geschäftsfeldern, Gewinne pro MitarbeiterIn oder Einnahmen durch NeukundInnen im Verhältnis zu den Gesamteinnahmen
- **Kundenfokus:** bezieht sich auf die Entwicklung des KundInnenkapitals, welches beispielsweise vermittels folgender Indikatoren gemessen wird: Marktanteil, Anzahl an KundInnen, Jahresumsatz pro KundIn, Tage auf KundInnenbesuche, durchschnittliche Zeit von KundInnenkontakt bis zur Vertriebsbearbeitung
- **Prozessfokus:** beschäftigt sich mit der Rolle der Technologie als Tool zur Unterstützung der Wertschöpfung im Unternehmen. Maßgebliche Kennzahlen hierfür können die Effizienz der Handlungsabläufe sein, fehlerfreie Prozesse, Durchlaufzeiten oder die Anzahl der Transaktionen pro MitarbeiterIn
- **Humanfokus:** bewertet das Humankapital unter der Annahme, dass die Innovationskraft des Unternehmens und damit die Wettbewerbsfähigkeit mit hoch bewerteten MitarbeiterInnen steigen. Kennzahlen hierfür sind etwa der Ausbildungsstand, Fortbildungs-Aktivitäten, die MitarbeiterInnen-Motivation sowie der Frauenanteil im Management.
- **Erneuerungsfokus:** wirft einen Blick in die Zukunft: Er beschreibt die Bereitschaft des Unternehmens, auf die Zukunft antworten zu können. Skandia versucht, diesen Faktor mit Indikatoren wie dem Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen, dem Ausbildungsstand, der Anzahl an Produktinnovationen sowie deren Profitabilitätsbeitrag abzubilden.

²⁰² Bodrow, Wladimir/Bergmann, Philipp: Wissensbewertung in Unternehmen. Bilanzieren von intellektuellem Kapital. Erich Schmidt Verlag. Berlin 2003, S. 100 ff.

Beim Skandia IC-Navigator handelte es sich ursprünglich um ein Management-Instrument zur Wissensbewertung. Dieses soll einerseits in der Breite, andererseits jedoch auch in der Tiefe messen, nämlich auch auf persönlicher Ebene: Eines Tages soll der Navigator, so hofft dessen Gründervater Leif Edvinsson, so ausgereift sein, dass jede/r MitarbeiterIn seinen/ihren eigenen Navigator mit individuellen Zielgrößen erhält.

3 ENTERPRISE 2.0

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln schon mehrmals auf „Enterprise 2.0“ Bezug genommen wurde, soll es uns nun darum zu tun sein, diesen Begriff einer umfassenden Bestimmung im Kontext des vorliegenden Erkenntnisinteresses zu unterziehen. Zu diesem Zweck wurden zwei Untersuchungsansätze gewählt: Im ersten Schritt wird per Theoriestudium die Literatur untersucht, im zweiten Schritt soll das Ergebnis des theoretischen Studiums der Sichtweise von Expertinnen und Experten gegenübergestellt werden.

3.1 Definition

Der Begriff geht, so sind sich die AutorInnen einig, auf den Harvard-Professor Andrew McAfee zurück: „Enterprise 2.0 ist die Nutzung von Social-Software-Plattformen innerhalb von oder zwischen Unternehmen und ihren Partnern oder Kunden. Plattformen sind digitale Umgebungen, in denen Beiträge und Interaktionen global und dauerhaft sichtbar sind. Informationskanäle wie E-Mail, bei denen Übermittlungen nicht ohne Weiteres für andere nachvollziehbar sind bzw. nur sehr schwer eingesehen werden können, zählen demnach nicht dazu. Social Software ermöglicht Menschen, sich zu treffen, Kontakte zu knüpfen oder durch computergestützte Kommunikation zu kollaborieren und Online-Communities aufzubauen. Die Software gibt keine Struktur vor, enthält aber Mechanismen, die mit der Zeit die inhärenten Muster und Strukturen der menschlichen Interaktion abbilden. Enterprise 2.0 ist für die Nutzer sehr leicht zu erlernen und zu handhaben, auch die Einführung ist nicht schwierig. Die Software ist zu Beginn unstrukturiert, frei von vorgegebenen Arbeitsabläufen und folgt dem Prinzip der Selbstorganisation. Sie verhält sich gleichgültig gegenüber formalen, organisatorischen Hierarchien und akzeptiert viele Datentypen. Enterprise 2.0 ist ein Medium, mit dem im Unternehmen Wissen festgehalten werden kann oder auf Wissen verwiesen wird, sodass es einige an Knowledge-Management-Systeme gestellte Erwartungen erfüllen könnte. Der Erfolg von Enterprise 2.0 wird weitgehend durch menschliche und nicht durch technische Faktoren bestimmt.“²⁰³

²⁰³ McAfee, Andrew: Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0 – Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage, Berlin 2008, S. 18.

McAfee beschreibt hier „Enterprise 2.0“ weitgehend als Technologie, die man „einführen“ könne und verwendet den Begriff analog zu den Begriffen „enterprise social software“ und „enterprise web 2.0“, wie aus Koch und Richter abzuleiten ist.²⁰⁴

Dem gegenüber steht die „Enterprise 2.0“-Definition von Don Tapscott, die die Organisation in den Fokus stellt. Tapscott versteht unter „Enterprise 2.0“ ein neues Unternehmensmodell, nämlich ein „Open, Networked Enterprise“. Wenn in vorliegender Dissertation von „Enterprise 2.0“ gesprochen wird, so soll auch hier in diesem Sinne das Unternehmen gemeint sein und nicht die Technologie.

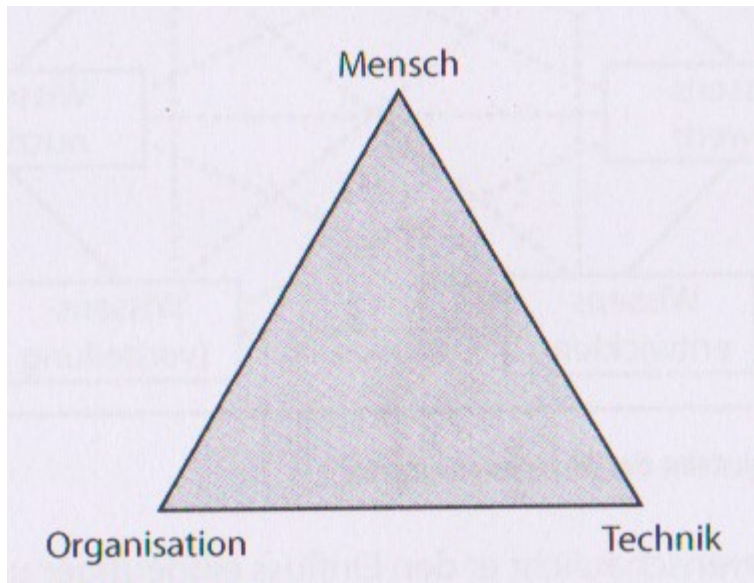
Diese Sichtweise vertritt auch Michael Koch, er hält „Enterprise 2.0“ nicht für eine Menge von neuartigen Werkzeugen, sondern für eine „neue Art von Unternehmen“. Es sollte sich im Zuge der Implementierung von Werkzeugen die Unternehmenskultur in einer Form weiterentwickeln, dass „möglichst wenig hinderliche Strukturen und Hierarchien übrig bleiben und den Mitarbeitern viele Freiräume zur Verfügung gestellt werden.“²⁰⁵

Dies festzuhalten wird von entscheidender Bedeutung sein, denn die Einführung von Technik mag relativ simpel sein, wie McAfee festhält, die Transformation von einem „Enterprise 1.0“ zu einem „Enterprise 2.0“ jedoch ist ein komplexes Vorhaben, bei welchem viele Faktoren zu berücksichtigen sind, die gemäß des TOM-Modells (manchmal in der Literatur auch als MOT-Modell zu finden) den Dimensionen „Technik, Organisation und Mensch“ subsummierbar sind.

²⁰⁴ vgl. Koch, Michael/Richter, Alexander: Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. Oldenbourg Verlag, 2. Auflage. München 2009, S. 15.

²⁰⁵ Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit – Computer-Supported Collaborative Work & Co. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 53.

3.2 TOM-Modell



²⁰⁶ Abbildung 28: TOM-Modell

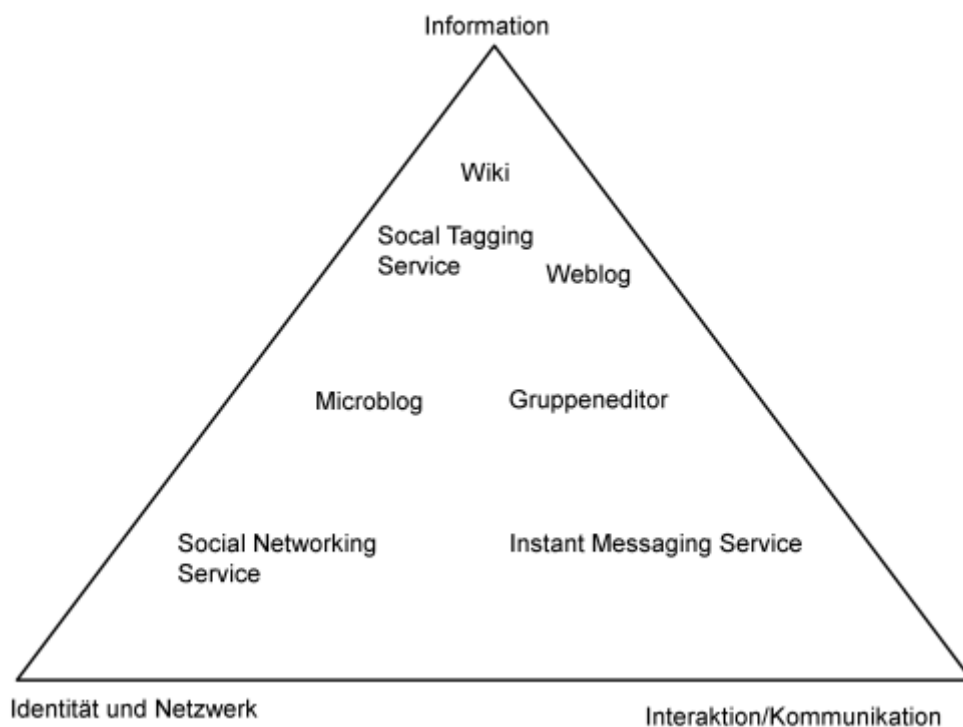
3.2.1 Technik

Technik im Kontext von „Enterprise 2.0“ bezieht sich auf den Einsatz von ‚Social Software‘, unter welcher „Anwendungssysteme [zu verstehen sind], die unter Ausnutzung von Netzwerk und Skaleneffekten, indirekte und direkte zwischenmenschliche Interaktion (Koexistenz, Kommunikation, Koordination, Kooperation) auf breiter Basis ermöglichen und die Identitäten und Beziehungen ihrer Nutzer im Internet abbilden und unterstützen.“²⁰⁷

²⁰⁶ Abbildung 28: TOM-Modell. Aus: Richter, Alexander: IT-gestütztes Wissensmanagement. Theorie, Anwendungen und Barrieren. Volker Derballa Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 41.

²⁰⁷ Koch, Michael/Richter, Alexander: Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. Oldenbourg Verlag, 2. Auflage. München 2009, S. 12.

Ziel von Social Software sei nach Koch und Richter das Unterstützen von Vernetzung, Kommunikation und Zusammenarbeit (Kollaboration) zwischen Mitarbeitenden, andere AutorInnen fügen je nach Enterprise 2.0-Ansatz noch zusätzliche StakeholderInnen als NutzerInnen hinzu. Das breite Spektrum an Social Software-Anwendungen wird in der Literatur nach Funktionen und Anwendungsklassen unterschieden:



²⁰⁸ Abbildung 29: Social Software Dreieck nach Koch/Richter

²⁰⁸ Abbildung 29: Social Software Dreieck nach Koch/Richter. Aus: Koch, Michael/Richter, Alexander: Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. Oldenbourg Verlag, 2. Auflage. München 2009, S. 14.

Nach Funktionen unterscheidet das Social Software Dreieck nach

- Informationsmanagement, welches das Finden, Bewerten und Verwalten von Information zur Aufgabe hat,
- Identitäts- und Netzwerkmanagement, welches ermöglichen soll, die Identität des/der NutzerIn darzustellen sowie Kontakte (NetzwerkpartnerInnen) zu knüpfen und zu pflegen
- Interaktion und Kommunikation, die direkte und indirekte Kommunikation zwischen den AnwenderInnen

Die Autoren benennen folgende Anwendungsklassen für Social Software:

- Weblogs und Microblogs
- Wikis und Gruppendeditoren
- Dienste zum Social Tagging und Social Bookmarking
- Social Networking Services
- Instant Messaging

Gemein haben Social Software Anwendungen nach McAfee technische Eigenschaften, die derartige Anwendungen charakterisieren und mit dem Akronym SLATES zusammengefasst werden:²⁰⁹

- Search – meint dass Informationen in Social Software Anwendungen, mit Hilfe von Layout, Navigationshilfen und Suchmöglichkeiten mittels Keywords einfach gefunden werden sollen.
- Links – empfiehlt, im Intranets genauso wie im Internet mit Links (Hyperlinks) zu arbeiten und vielen AnwenderInnen die Möglichkeit zu geben, Links zu setzen.

²⁰⁹ McAfee, Andrew: Enterprise 2.0. New collaborative Tools for your Organization's toughest Challenges. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts 2009, S. 70 ff.

- Authoring – kommt dem Bedürfnis vieler Mitarbeitenden nach, selbst Beiträge im Social Web zu verfassen, um etwa Wissen, Erfahrungen und Links zu teilen oder Beiträge zu editieren. Intranet-Plattformen, so McAfee, werden ein Werk von Vielen, wenn sie es ihnen ermöglichen, selbst daran in Form von Beiträgen mitzugestalten.
- Tags – vor allem erfahrene AnwenderInnen von Social Software Plattformen wünschen sich eine bessere Kategorisierung von Inhalten, etwa in Form von Tags.
- Extensions – meint das automatisierte Schlussfolgern des Systems, etwa dass AnwenderInnen Interesse an bestimmten Inhalten haben könnten, wenn Sie sich für gesuchte Inhalte interessieren, wie beispielsweise bei Amazon üblich.
- Signals: Signale sollen AnwenderInnen auf neuen relevanten Inhalt aufmerksam machen. Diese können entweder akustisch sein, oder wie bspw. bei RSS-Feeds textbasiert angeboten werden.

Eine eher UserInnen-zentrierte Sichtweise zeichnen Werner Schachner und Klaus Tochtermann, die aufbauend auf Tim O'Reilly's Web 2.0-Definition die Prinzipien des ‚Corporate Web 2.0‘ beschreiben, wie mir scheint, ein Transformations-Zwischenschritt von Web 2.0 zu Enterprise 2.0.

Der Weg von ‚Web 1.0‘ zu ‚Web 2.0‘ wird von Stefan Böcking als ‚Innovationswelle‘ beschrieben, wobei das ‚Web 1.0‘ Internetdienste und –Protokolle wie

- E-Mail
- News-Groups
- File-Transfer
- Hypertextsysteme
- Webbrowser
- Portale und quelloffene Software

umfasst²¹⁰.

In einer zweiten Innovationswelle, so Böcking, fasst O’Reilly mit dem Begriff ‚Web 2.0‘ Neuerungen und Evolutionstendenzen zusammen²¹¹ und definiert diese, zitiert nach McAfee, in einem Blogpost wie folgt: „Web 2.0 is the business revolution in the computer industry caused by the move tot he Internet as a platform, and an attempt to understand the rules for success on the new platform. Chief among those rules it this: Build applications that harness network effects to get better the more people use them.“²¹²

²¹⁰ Böcking, Stefan: Enterprise 2.0 bei Vodafone. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 199.

²¹¹ ebenda

²¹² McAfee, Andrew: Enterprise 2.0. New collaborative Tools for your Organization’s toughest Challenges. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts 2009, S. 46.

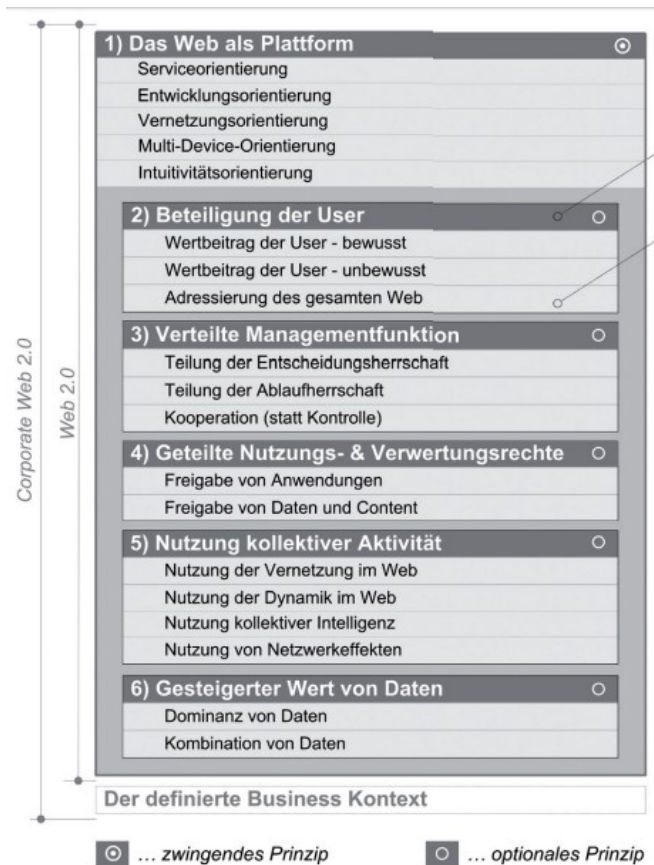
Diese Anwendungen charakterisieren sich nach Böcking folgender Maßen:

- Techniken zur leichtgewichtigen Komposition von neuen Diensten (sog. ‚Mashups‘)
- Die Verbesserung der BenutzerInnen-Freundlichkeit von Internet-Anwendungen (‚Rich Applications‘) mit Elementen wie Drag&Drop, wie man sie von Desktop-Anwendungen kennt sowie Signalisierungs-Elementen von Aktualisierungen (‚RSS‘)
- Social Software wie Blogs, Social Bookmarking, Collaborative Authoring, Content Aggregators, Collaborative Document Editing, Collaborative Listen to Music, Collaborative Rating of Content, Social Communities, Social Networks, etc.
- Funktionen in Internet-Anwendungen wie: Kommentarfunktionen, Trackbacks, Permalinks, Blogrolls, Pings, Tag Clouds
- Kommunikationsformen als Teil der Anwendung, die Mitwirkung und Selbstdarstellung von Mitarbeitenden
- Bereitstellungsmodelle von Software in Form von Software-as-a-Service (‚SAAS‘) bzw. als neue Entwicklung Cloud-Anwendungen.²¹³

Der Begriff ‚Web 2.0‘ wurde von O’Reilly erstmals im Jahr 2005 definiert, als Folge eines Brainstormings auf einer IT-Konferenz. Einige Entwicklungen, die in unterschiedlichen Definitions-Ansätzen als ‚neu‘ bezeichnet werden, haben sich mittlerweile als Standard etabliert. Andererseits gibt es auch Entwicklungen wie SaaS, die als ‚neu‘ bezeichnet werden, mittlerweile jedoch von Cloud Services abgelöst wurden. Es zeigt sich demnach bei technologischen Aspekten von Enterprise 2.0 die enorme Schnelllebigkeit und Innovationsdynamik dieser Disziplin, sodass der zeitliche Aspekt in Reflexionen zu diesem Thema stets kritisch hinterfragt werden muss.

²¹³ vgl. Böcking, Stefan: Enterprise 2.0 bei Vodafone. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 199.

Wie bereits einführend bemerkt, bauen Werner Schachner und Klaus Tochtermann aufbauend auf O'Reilly's Definition ihre ‚Prinzipien des Web 2.0‘ auf, welche sie in ihr ‚Corporate Web 2.0‘ Modell einbetten.



²¹⁴ Abbildung 30: Die Prinzipien des Web 2.0 nach Schachner/Tochtermann

Schachners und Tochtermanns Modell kennt sechs Prinzipien des Web 2.0, nämlich das *Web als Plattform*, die *Beteiligung der UserInnen*, die *verteilte Managementfunktion*, *geteilte Nutzungs- und Verwertungsrechte*, die *Nutzung kollektiver Aktivität* sowie der *gesteigerte Wert von Daten*. Diese Prinzipien werden zwischen *zwingenden Prinzipien* und *optionalen Prinzipien* unterschieden, wobei nur das erste Prinzip, das Web als Plattform, ein zwingendes Prinzip ist, alle anderen Prinzipien sind optional.

²¹⁴ Abbildung 30: Die Prinzipien des Web 2.0. Aus: Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008, S. 23.

Den sechs *Prinzipien* sind jeweils *Aspekte* zugeordnet.

Web als Plattform: Die Aspekte der *Service- und Entwicklungsorientierung* meint, dass Softwareanwendungen nicht mehr als Produkt bereitgestellt werden, sondern als Service angeboten werden, die im Internet, der ‚Cloud‘, betrieben werden. Man installiert also keine Programme mehr am PC, so wie es früher üblich war, sondern erhält Zugriffsrechte bzw. Zugriffscode (meist UserInnenname und Passwort) für eine Web-Plattform. Dadurch, dass früher Programme installiert wurden, erhielt man diese in einer bestimmten Programm-Version und wollte man eine neue Version, musste man eben eine neue kaufen. Anwendungen im Web 2.0 hingegen werden ständig weiterentwickelt und befinden sich – in Analogie zu früher – in einer ‚ewigen Beta-Version‘, das heißt sie werden nie fertig, sind ‚Work in Progress‘. Viele Anwendungen, wie zum Beispiel Salesforce, eine Software für Customer Relationship Management, bieten sogar die Möglichkeit an, sie weiter zu entwickeln bzw. individuell auf die eigenen Bedürfnisse anzupassen.²¹⁵

Die Aspekte der *Vernetzungs- und Multi-Device-Orientierung* weisen darauf hin, dass das Web 2.0 ein neues Zeitalter von Daten-, Informations- und Wissensaustausch einläutete und die Nutzung der Anwendungen nicht nur auf den Heim-Computer beschränkt ist, sondern diese auf unterschiedlichen Endgeräten wie Notebooks, Convertibles, Tablets, Smartphones, und was auch immer noch an Hardware-Innovationen auf uns zukommt, genutzt werden.

Die *Intuitivitätsorientierung* soll einerseits dazu dienen, dass Anwendungen intuitiv bedient werden können (mittlerweile werden mitunter hochkomplexe Geräte ohne BenutzerInnenhandbuch ausgeliefert) und die Trennlinien zwischen Web und Desktop verschwimmen, man spricht bei dieser Entwicklung vom ‚Webtop‘²¹⁶

²¹⁵ Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008, S. 25.

²¹⁶ ebenda, S. 26 f.

*Beteiligung der UserInnen*²¹⁷: Im Vergleich zu Web 1.0-Anwendungen sehen Web 2.0-Anwendungen die aktive Beteiligung von UserInnen vor, um Inhalte für das Social Web zu generieren. Diese Inhalte sollen im unternehmerischen Umfeld, also im ‚Corporate Web 2.0‘, Wertsteigerungen für das Unternehmen erzielen, welche UserInnen-seitig bewusst oder unbewusst zu Stande kommen können. Unter ‚bewussten Wertbeiträgen‘ verstehen Schachner und Tochtermann solche, bei denen UserInnen die Möglichkeit nutzen, eigene Inhalte und Meinungen beizutragen bzw. bestehende Inhalte zu verändern, bewerten, taggen, kommentieren oder sie zu verlinken. ‚Unbewusste Wertbeiträge‘ sind solche, die etwa durch die Aggregation von NutzerInnendaten entstehen, also in ‚Big Data‘ einfließen. Suche ich beispielsweise auf der Website eines Möbelhauses einen neuen Vorzimmerspiegel, wird mir – die Nutzung der Möglichkeiten des Web 2.0 sowie deren Nicht-Verhinderung durch Ad-Blocker voraus gesetzt – zum Beispiel die Google Suchmaschine oder Facebook Werbeanzeigen für Vorzimmerspiegel anbieten, wahrscheinlich sogar des Anbieters der Website, auf der ich zuvor recherchiert habe.

Der dritte und letzte Aspekt des Prinzips der UserInnen-Beteiligung ist die ‚Adressierung des gesamten Web‘. Diese meint, dass mit Web 2.0-Anwendung häufig das gesamte Web adressiert werde, einschließlich kleiner Nischen, also Marktsegmente. Nachdem nach Schachner und Tochtermann viele kleine Websites im Kollektiv den Hauptanteil des Contents ausmachen würde, sei nach Meinung der Autoren die „Berücksichtigung und gezielte Nutzung der ‚Macht‘ und es ‚Wissens‘ der vielen ‚Kleinen‘ im Web“ eines der Erfolgsgeheimnisse im Corporate Web 2.0.²¹⁸

²¹⁷ Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008, S. 27 f.

²¹⁸ ebenda, S. 29.

Das dritte Prinzip des Web 2.0 im Business-Kontext ist die ‚Verteilte Managementfunktion‘: Die AutorInnen der ‚Enterprise 2.0‘-Literatur sind sich einig, dass mit der Implementierung von E2.0-Technologie auch eine neue Art von Unternehmenskultur Einzug erhält, so auch die ‚Entscheidungsherrschaft‘ und die ‚Ablaufherrschaft‘, wie sie von Schachner und Tochtermann herausgestrichen werden. Die Autoren sprechen von „Verlusten in Bezug auf die Ablauf- und Entscheidungsherrschaft“ für das Management, wenn einzelne Teile oder ganze Geschäftsabläufe und Geschäftsbereiche an MitarbeiterInnen, Unternehmens-externe AkteurInnen und Organisationen ausgelagert werden. In diesen Fällen liegt die Ausgestaltung der ausgelagerten Tätigkeiten nicht mehr (zur Gänze) beim Management, sondern Abläufe, so die Autoren, werden dann „von Mitarbeitern oder Externen meist im Kollektiv gelenkt. Ebenso werden Entscheidungen über die für die zugrunde liegenden Geschäftsabläufe/-bereiche relevanten Inhalte von diesen Mitarbeitern oder Externen getroffen (oder zumindest wesentlich von diesen beeinflusst).“²¹⁹

Der dritte Aspekt des dritten Prinzips ist ‚Kooperation statt Kontrolle‘ und trifft den Kern des Erkenntnisinteresses der vorliegenden Arbeit, nämlich den Wandel eines Unternehmens zu einer Organisation mit intensiv kooperierenden Mitarbeitenden, vor dem Hintergrund, dass, so Schachner und Tochtermann, „die Öffnung von Organisationen im Zuge der Integration von Web 2.0-Anwendungen in den Business-Kontext [häufig mit dem Ziel erfolgt], Daten, Anwendungen oder User zu vernetzen. Mit Hilfe so entstehender ‚kooperierender‘ Netzwerke wird versucht z.B. im F&E-Kontext kreative/innovative Lösungen zu generieren oder im Sales-Kontext geschäftsrelevante Inputs von Dritten und Informationen über Dritte (Kunden, Mitbewerber etc.) zu erhalten. Daten und Anwendungen werden in diesem Zusammenhang vom Unternehmen kooperativ zur Verfügung gestellt, ohne zu kontrollieren was damit geschieht.“²²⁰

²¹⁹ Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008, S. 29.

²²⁰ ebenda, S. 30.

Ob in der Praxis derart radikal auf Kontrolle verzichtet wird wie von Schachner und Tochtermann behauptet, sollte kritisch hinterfragt werden, man kann jedoch auch meiner Meinung nach behaupten, dass mit der Einführung von Enterprise 2.0 ein Stück weit Kontrolle seitens des Managements abgegeben werden muss, um intendierte Effekte zu ermöglichen.

Als viertes Prinzip des Web 2.0 sehen Schachner und Tochtermann, dass „der Schutz der Rechte zur Nutzung und Verwertung von Anwendungen oder auch Daten/Content teilweise, oder zur Gänze aufgehoben wird“. Sie nennen dieses Prinzip „Geteilte Nutzungs- & Verwertungsrechte“. Als Beispiel dieses Prinzips nennen die Autoren das Software-Unternehmen *Salesforce*, welches als weltweit führendes Software-Haus für CRM-Anwendungen gilt: „Salesforce bietet neben dem eigentlichen Software-Produktportfolio [mit mehr als 800 Software-Anwendungen] eine Web-Plattform an, auf welcher Entwickler der Salesforce-Kunden selbst ein Customizing der CRM-Lösung von Salesforce durchführen können. Salesforce geht so weit, Partnern und auch anderen externen Entwicklern Zugriff auf den Quellcode seiner Anwendungen zu gewähren. Externe haben so die Möglichkeit, eigene ‚Salesforce-Anwendungen‘ zu programmieren, oder aber andere Anwendungen so zu gestalten, dass sich diese nahtlos in Salesforce-Anwendungen integrieren lassen. Diesen Externen wird schließlich die Möglichkeit geboten, ihre neuen Anwendungen über das von Salesforce betriebene Portal im Web anzubieten.“²²¹

Dieses Beispiel von Salesforce zeigt prototypisch, wie geteilte Nutzungs- und Verwertungsrechte gelebt werden können, allgemein zeigt es die Relevanz für Enterprise 2.0 auf, sich über die Rechte von generierten Inhalten Gedanken zu machen und diese sorgfältig zu regeln.

²²¹ Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008, S. 31 f.

Als fünftes Prinzip des Web 2.0 machen die Autoren die „Nutzung kollektiver Aktivität im Web“ namhaft:

- Nutzung der Vernetzung im Web
- Nutzung der Dynamik im Web
- Nutzung kollektiver Intelligenz
- Nutzung von Netzwerkeffekten

Die Vernetzung im Web 2.0 stellt nicht nur ein technisches, sondern auch ein soziales Phänomen dar. UserInnen, so die Autoren, „agieren im Web nicht mehr als einzelne Individuen, sondern suchen bewusst nach Austausch und Vernetzung [...]. [...] anstelle des isolierten Agierens Einzelner [steht] das Agieren im Kollektiv, das so genannte ‚Kollagieren‘, im Vordergrund.“²²² „Kollagieren“ in diesem Zusammenhang meint das kollektive, kollaborative und kollegiale Agieren von Userinnen und Usern.²²³

Die Nutzung von kollektiver Intelligenz wird dann ermöglicht, wenn durch die Nutzung kollektiver Aktivitäten bessere Ergebnisse erzielt werden als dies durch einzelne ExpertInnen möglich wäre. KundInnen-seitig werden solche Effekte beispielsweise durch ‚Customer Feedback Communities‘ erzielt, Web-Portale, die auf der Idee von Web 2.0 und kollektiver Intelligenz aufgebaut sind und die Interaktion zwischen KundInnen und Unternehmen in Form von Feedback ermöglichen. Authentisches Feedback von KundInnen liefert Informationen an das Unternehmen und spart gegebenenfalls externe Beratung ein, welche durch Technologie ersetzt wird.

²²² Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008, S. 32.

²²³ ebenda

Schließlich werden Netzwerkeffekte genutzt, also die Effekte aus den Aktivitäten eines sozialen Netzwerks, welches von Web 2.0-Technologie unterstützt wird. Die Autoren merken an, dass Web 2.0-Anwendungen „umso besser und wertvoller sind, je mehr sie genutzt werden und je mehr User sie nutzen. Insbesondere Netzwerk-Effekte führen dazu, dass die Mitglieder eines Kollektivs (z.B. einer Community) in Summe mehr gewinnen, als sie in die Kollaktion investieren.“²²⁴

Man denke etwa an das Investitions-Verhältnis von Wikipedia: Selbst wenn nur wenige einen vergleichsweise kleinen Beitrag an dieser Enzyklopädie leisten, erhalten Milliarden Menschen eine unfassbar große Informationsdatenbank zu ihrer freien Verfügung.

Das sechste Prinzip ist der *gesteigerte Wert von Daten*, welcher aus der *Dominanz von Daten* und der *Kombination von Daten* hervorgeht. Die Dominanz von Daten bezieht sich darauf, dass im „Zusammenspiel zwischen Software und Daten [...] in vielen Fällen die Daten mehr und mehr an Gewicht“ gewinnen und zwar, so Schachner und Tochtermann, insbesondere dann, „wenn Daten schwer nachzubilden sind oder deren Erzeugung extrem teuer ist.“ Der zweite Aspekt, die Kombination von Daten, bezieht sich darauf, dass Services unterschiedliche Datenquellen miteinander verknüpfen und auf Grund der Verknüpfung neue Inhalte entstehen. Klassische Beispiele dafür sind Web-Angebote in Kombination mit Geo-Daten.

Die Besonderheit von Corporate Web 2.0 im Vergleich zu Web 2.0 liegt nach Schachner und Tochtermann im ‚Business-Kontext‘. Dieser definiert sich nach der Motivation für Corporate Web 2.0, nämlich den Aufbau neuer Geschäftsmodelle oder die Stützung bestehender Geschäftsmodelle; der Rolle von Web 2.0 im Unternehmen, nämlich den Geschäftscharakter des Web 2.0 (Web 2.0 als Geschäftsgegenstand oder als Mittel zum Zweck) bzw. Web 2.0 im Erlöskontext als Mittel zur direkten Erlösgenerierung oder zur indirekten Erlösgenerierung; des Weiteren definiert er sich über das Anwendungsfeld für Web 2.0.

²²⁴ Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008, S. 34.

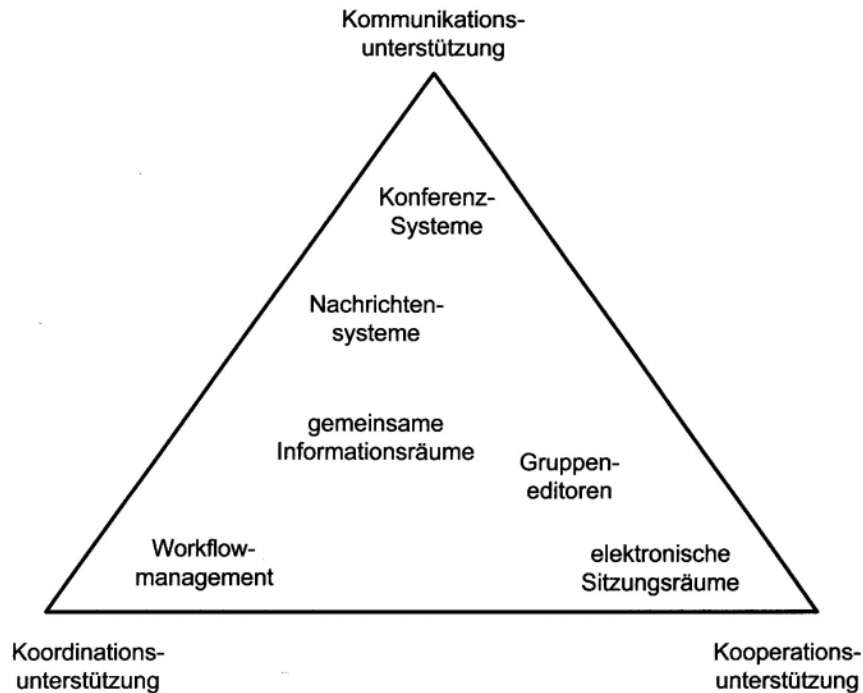
Wesentlich für den Business-Kontext von Corporate Web 2.0 sind die AkteurInnen, die sich vom Web 2.0 unterscheiden: es sind die BetreiberInnen, die AnwenderInnen sowie die NutzerInnen, die jeweils Unternehmens-intern als auch Unternehmens-extern auftreten können.²²⁵

Eine weitere Annäherungsweise, Enterprise 2.0 aus technischer Perspektive zu beschreiben, ist, E2.0 von Social Software bzw. Groupware abzugrenzen. Bei Groupware handelt es sich um „soziotechnische Systeme“ von vernetzten Rechnern (etwa PCs oder mobile Devices) und Software, also das technische System; und das soziale System, nämlich die Gruppe der NutzerInnen einer Organisation, in der diese arbeiten, „und die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern“.²²⁶ Wesentlich für soziotechnische Systeme ist, dass technische Systeme untrennbar mit sozialen Systemen verbunden sind. Sie beeinflussen sich gegenseitig, weshalb soziale und technische Subsysteme gemeinsam gestaltet werden sollten. Dabei sollte das Ziel des Gesamtsystems im Vordergrund stehen, es ist nach Koch die „Hauptquelle für den Zusammenhalt des Systems“.²²⁷ Im Evolutionsschritt von Web 1.0 zu Web 2.0 im Business-Kontext war die Einführung von Groupware mit dem Hauptziel verbunden, Gruppen von BenutzerInnen bei der „Kommunikation, Zusammenarbeit und Koordination ihrer Aktivitäten“ zu unterstützen. Das 3-K-Modell zeigt die Beziehungen von Groupware-Klassen hinsichtlich dieser drei Merkmale auf:

²²⁵ Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008, S. 39.

²²⁶ Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 43.

²²⁷ ebenda, S. 44.



²²⁸ Abbildung 31: 3-K-Modell nach Koch

Das 3-K-Modell nach Koch unterscheidet Groupware-Anwendungen nach der hauptsächlich unterstützten Interaktionsart, nämlich die Kommunikationsunterstützung, die Koordinations-Unterstützung sowie die Kooperationsunterstützung. Die Zuordnung zu den einzelnen Interaktions-Schwerpunkten wird von unterschiedlichen AutorInnen mitunter abweichend vorgenommen, nach Koch dienen Konferenzsysteme und Nachrichtensysteme eher der Kommunikationsunterstützung, gemeinsame Informationsräume und Workflow-Management der Koordinationsunterstützung und Gruppendeditoren sowie elektronische Sitzungsräume der Kooperationsunterstützung. „Ein Ansatz zur Charakterisierung“, so Koch, „ist die Annahme, dass die Haupteigenschaft von Groupware in dem expliziten Versuch besteht, die Isolation der Benutzer untereinander zu reduzieren. Charakteristisch für Groupware ist also die Schaffung eines Gewahrseins (Awareness) über die Kollegen und deren Aktivitäten“²²⁹

²²⁸ Abbildung 31: 3-K-Modell nach Koch. Aus: Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 45.

²²⁹ ebenda, S. 46.

Was macht nun den Unterschied zwischen Groupware und Social Software, der technologischen Basis für Enterprise 2.0, aus? Alexander Richter macht diesen an zwei Bereichen fest:

1. „Der Fokus der Entwicklung von Social Software (im WWW) liegt eher auf der Unterstützung von Communities und sozialen Netzwerken, während der Zweck von Groupware mehr in einer Vereinfachung der Zusammenarbeit aller in einem Team oder einer Organisation involvierten Person zu sehen ist. Aus diesem Grund spielt im Bereich Social Software zum einen Benutzbarkeit eine größere Rolle, zum anderen ist die Anzahl der Personen, die über die Software miteinander interagieren, wesentlich größer.
2. Social Software verfolgt eher einen selbstorganisierenden „Bottom up“-Ansatz. Das zeigt sich vor allem darin, dass die Software meist nur verschiedene Möglichkeiten (Funktionalität) vorgibt, aber keine konkrete Umsetzung (beispielsweise welcher Nutzer engagiert sich in welchem Bereich) den Anwendern überlässt.

Hingegen ist bei Groupware eher ein „Top down“-Ansatz zu beobachten. Dies äußert sich im Unternehmens-kontext (bei Groupware) in einer vordefinierten, „erzwungenen“ und nach außen klar abgrenzbaren Organisation und der vorbestimmten Zusammensetzung der einzelnen Teams. Bei Groupware geht es also mehr um die aktive Gestaltung des soziotechnischen Systems rund um die Software. Dies wird zwar häufig mit den Benutzern (partizipativ) gemacht, selten aber selbstorganisierend.“²³⁰

²³⁰ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 56 f.

Ergänzend dazu führt Michael Koch in einer Gegenüberstellung von Groupware und Social Software die *Ich-Zentriertheit* von Social Software an, sie hat den Fokus auf individuelle Kommunikation, wohingegen Groupware sich durch Wir-Zentriertheit kennzeichnet und sich durch gruppenorientierte Kommunikation charakterisiert. Er weist darauf hin, dass Groupware auf Grund des ‚Top-down‘-Ansatzes die Kontrolle durch AdministratorInnen vorsieht, wohingegen Social Software auf gemeinsam entwickelte Konventionen baut.²³¹ Dennoch muss bei der Nutzung von Social Software im Unternehmenskontext berücksichtigt werden, dass auf Grund der organisationalen und kulturellen Gegebenheiten – „inhärente Organisationsstrukturen“ – mit Einschränkungen in der Nutzung zu rechnen ist, diese sind mitunter Bestandteil der Konvention.

Beide Autoren halten fest, dass die Grenzen von Groupware und Social Software verschwimmen und nur wenige Eigenschaften diese beiden Ansätze differenzieren. Koch hält es für den einzigen verbleibenden Unterschied, „dass sich Social Software und Enterprise 2.0 auf die Individuen konzentrieren, während Groupware und frühe Wissensmanagementprojekte Teams und Communities in den Mittelpunkt stellen.“²³²

Nach Richter lassen sich „Tendenzen erkennen, Social Software zur Zusammenarbeit in einem Unternehmensintranet einzusetzen. Hier findet Social Software als Groupware Verwendung und die Beschäftigung mit Erkenntnissen aus der Einführung von Groupware wird wichtiger denn je.“²³³ Passend dazu benennt Michael Koch seinen dazugehörigen Buchbeitrag in ‚Enterprise 2.0‘ auch „Lehren aus der Vergangenheit“²³⁴.

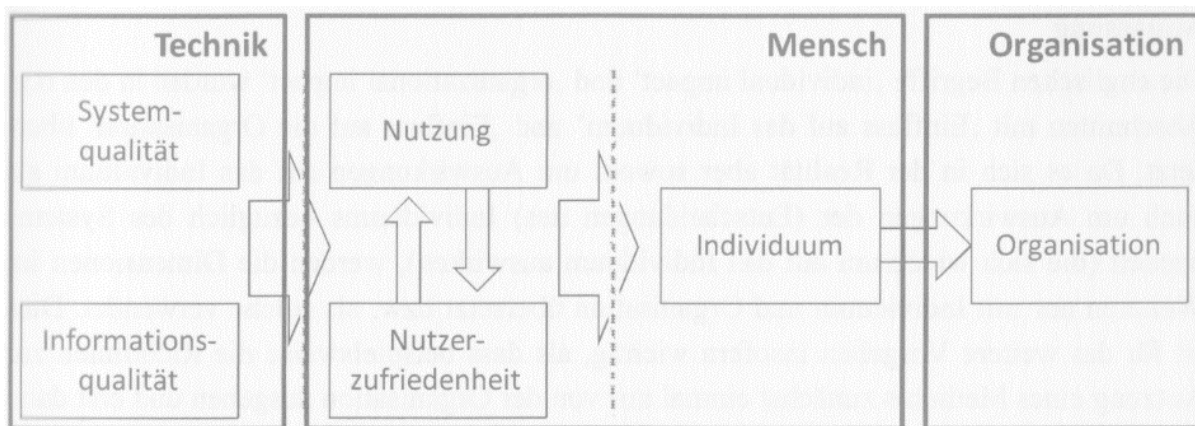
²³¹ Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 52 f.

²³² ebenda, S. 52

²³³ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 57.

²³⁴ vgl. Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 37 – 58.

Diese hat Alexander Richter im Rahmen seiner Dissertationsschrift genau analysiert, insbesondere nimmt er in seiner Analyse auf Social Networking Services (SNS) Bezug und verfolgt dabei das Ziel, Gestaltungsparameter zu sammeln und zu strukturieren, die den Erfolg von SNS beeinflussen.²³⁵ Als Rahmenwerk zur Konzeption und Operationalisierung von Informations-Systemen schlugen DeLone und McLean das „D & M I’S Success Modell“ vor, welches Richter für den Wissensmanagement-Kontext adaptiert und in das TOM-Modell eingeordnet hat:



²³⁶ Abbildung 32: Altes DeLone/McLean-Modell eingeordnet in das TOM-Modell von Alexander Richter

Erfolgsfaktoren für die **Systemqualität** sind nach DeLone/McLean die Anpassbarkeit, die Verfügbarkeit, die Zuverlässigkeit, die Reaktionszeit sowie die BenutzerInnenfreundlichkeit des Systems. Sehr ähnliche Faktoren weist die ISO/IEC-Norm 9126 aus, nämlich die Funktionalität, die Zuverlässigkeit, Effizienz, Änderbarkeit, die Übertragbarkeit sowie die Benutzbarkeit. Weitere Technik-bezogene Faktoren sind die evolutionäre Entwicklung, die Systemintegration, die Privatsphäre sowie die Datensicherheit und der Datenschutz.²³⁷

²³⁵ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 90.

²³⁶ Abbildung 32: Altes DeLone/McLean-Modell (1992) eingeordnet in das TOM-Modell von Alexander Richter. Aus: ebenda, S. 95.

²³⁷ ebenda, S. 97.

Funktionalität meint in diesem Zusammenhang das „Vorhandensein von Funktionen mit festgelegten Eigenschaften, die mehrere definierten Anforderungen erfüllen“:

- Angemessenheit: sie sollten sich für spezifizierte Aufgaben eignen,
- Richtigkeit: die richtigen und vereinbarten Ergebnisse oder Wirkungen liefern,
- Interoperabilität: die Fähigkeit besitzen, mit vorgegebenen Systemen zusammen zu wirken,
- Sicherheit: unberechtigten Zugriff auf Programme und Daten verhindern können,
- Ordnungsmäßigkeit: anwendungsspezifische Normen, Vereinbarungen oder gesetzliche Bestimmungen und ähnliche Vorschriften erfüllen.²³⁸

Ein Service gilt als „zuverlässig, wenn sein Leistungsniveau unter festgelegten Bedingungen über einen festgelegten Zeitraum aufrechterhalten werden kann.“²³⁹

Dazu gehören...

- Reife: eine geringe Versagenshäufigkeit durch Fehlerzustände
- Fehlertoleranz: die Fähigkeit, ein spezifiziertes Leistungsniveau bei Software-Fehlern oder Nicht-Einhaltung ihrer spezifizierten Schnittstelle zu bewahren sowie
- Robustheit: dieses Leistungsniveau bei Eingaben, die nicht vorgesehen sind, zu bewahren.
- Wiederherstellbarkeit: die Fähigkeit, bei einem Versagen das Leistungsniveau wieder herzustellen und die direkt betroffenen Daten wieder zu gewinnen
- Konformität: die Fähigkeit, Normen oder Vereinbarungen mit einer gewissen Zuverlässigkeit zu erfüllen.²⁴⁰

„Die Effizienz ist das Verhältnis zwischen dem Leistungsniveau der Software und dem Umfang der eingesetzten Betriebsmittel unter festgelegten Bedingungen“.²⁴¹

²³⁸ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 97 f.

²³⁹ ebenda, S. 98.

²⁴⁰ ebenda, S. 98 f.

²⁴¹ ebenda, S. 99.

Sie umfasst...

- Zeitverhalten: die Antwort- und Verarbeitungszeiten sowie den Durchsatz bei der Funktionsausführung
- Verbrauchsverhalten: Anzahl und Dauer der benötigten Betriebsmittel bei der Erfüllung der Funktionen
- Konformität: den Grad, in dem die Software Normen oder Vereinbarungen zur Effizienz erfüllt.²⁴²

„Unter Änderbarkeit wird der Aufwand, der zur Durchführung vorgegebener Änderungen notwendig ist, subsummiert. Änderungen können Korrekturen, Verbesserungen oder Anpassungen an Änderungen der Umgebung, der Anforderungen oder der funktionalen Spezifikationen einschließen.“²⁴³ Folgende Aufwände werden in der Literatur unterschieden:

- Analysierbarkeit: meint den Aufwand, um Mängel oder Ursachen von Versagen zu diagnostizieren oder um änderungsbedürftige Teile zu bestimmen
- Modifizierbarkeit: der Aufwand zur Ausführung von Verbesserungen, zur Fehlerbeseitigung oder Anpassung an Umgebungsänderungen
- Stabilität: die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwarteter Wirkungen von Änderungen
- Testbarkeit: der Aufwand, der zur Prüfung der geänderten Software notwendig ist.²⁴⁴

²⁴² Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 99.

²⁴³ ebenda

²⁴⁴ ebenda

„[...] Übertragbarkeit beschreibt die Eignung der Software, von der Umgebung in eine andere übertragen werden zu können, beispielsweise beim Einsatz in einer anderen Organisationsstruktur, in einer anderen IT-Architektur oder einer anderen Software-Umgebung.“²⁴⁵ Wichtige Faktoren in diesem Zusammenhang sind:

- Anpassbarkeit: an verschiedene Umgebungen (bei der Gestaltung in der Systementwicklung, im praktischen Anwendungsfeld sowie für die AnwänderInnen während der Nutzung)
- Installierbarkeit: der Aufwand, der zum Installieren der Software in einer festgelegten Umgebung notwendig ist
- Koexistenz: die Fähigkeit der Software, neben einer anderen mit ähnlichen oder gleichen Funktionen zu arbeiten
- Austauschbarkeit: die Möglichkeit, die Software anstelle einer spezifizierten anderen in der Umgebung jener Software zu verwenden
- Konformität: der Grad, in dem die Software Normen oder Vereinbarungen zur Übertragbarkeit erfüllt²⁴⁶

„Unter Benutzbarkeit (auch Benutzerfreundlichkeit; Usability) wird allgemein der Aufwand, der zur Benutzung erforderlich ist, verstanden. Er basiert auf der individuellen Beurteilung der Benutzung durch eine festgelegte oder vorausgesetzte Benutzergruppe.“ Dazu zählen:

- Verständlichkeit: der Aufwand für den/die BenutzerIn, das Konzept und die Anwendung zu verstehen
- Erlernbarkeit: der Aufwand, das Konzept und die Anwendung zu erlernen
- Bedienbarkeit: der Aufwand, diese zu bedienen
- Attraktivität: die Anziehungskraft der Anwendung gegenüber den BenutzerInnen
- Konformität: der Grad, in dem die Software Normen oder Vereinbarungen zur Benutzbarkeit erfüllt²⁴⁷

²⁴⁵ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 99.

²⁴⁶ ebenda, S. 99 f.

²⁴⁷ ebenda, S. 100.

Durch den Umstand begründet, dass sich Arbeitssysteme häufig durch die Einführung von Groupware bzw. Social Software ändern, schlagen die AutorInnen eine evolutionäre, partizipative Software-Entwicklung vor, sofern es sich nicht ohnehin um Standard-Software handelt, die eben – wie zuvor besprochen – änderbar ist. Es reicht demnach nicht, einmalig ein Anforderungsprofil an eine Social Software zu erstellen, diese programmieren oder implementieren zu lassen und das Projekt anschließend als finalisiert zu betrachten, da die Anpassungs-Erfordernisse auf Grund der neuen Bedürfnisse nach der Arbeitssystem-Anpassung vor der Implementierung noch gar nicht bekannt sind. Evolutionär ist an der Entwicklung demnach, die Software schrittweise den Bedürfnissen anzupassen, partizipativ ist sie, wenn die NutzerInnen und EntwicklerInnen in den Gestaltungsprozess gleichsam eingebunden sind. In der Literatur wird etwa ein „Sociotechnical Walkthrough“ vorgeschlagen, mehrere moderierte Workshops, „in denen das ganze soziotechnische System mit den Nutzern diskutiert wird, mit dem Ziel, dieses anschließend zu überarbeiten und zu verbessern.“²⁴⁸

Der zweite Technik-bezogene Erfolgsfaktor nach Richter im DeLone/McLean-Modell ist die **Informationsqualität**: Diese verspricht hoch zu sein, wenn „die richtigen Informationen in kurzer Zeit auffindbar sind, dann können diese zur Beschleunigung von Lernprozessen oder zum Einsparen wertvoller Zeit beitragen. Dadurch steigt die Bereitschaft, das eigene Wissen einzubringen.“²⁴⁹

²⁴⁸ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 101.

²⁴⁹ ebenda, S. 102.

Alexander Richter hat auf Grund einer umfassenden Literaturanalyse sechzehn Informationsbewertungskriterien zusammengefasst und in 4 Merkmale subsummiert:

- Informationszugang: Systemzugang, Zugangssicherheit
- Darstellung: Interpretierbarkeit, Verständlichkeit, Manipulationsfähigkeit, Integrität, Widerspruchsfreiheit
- Informationszusammenhang: Relevanz, Zusatznutzen, Aktualität, Vollständigkeit, Informationsumfang
- Eigenwert: Richtigkeit, Objektivität, Glaubwürdigkeit, Reputation²⁵⁰

In der Literatur wird darauf verwiesen, dass grundsätzlich empfohlen wird, die Beurteilung der Informationsqualität den BenutzerInnen selbst zu überlassen. Bezüglich der Beeinflussung der Qualitätsgüte zeigt sich in der Praxis, dass es bei manchen Kriterien (wie etwa Aktualität oder Vollständigkeit) Erfolg versprechend ist, Management-seitig Einfluss auf die Ausprägungen auszuüben.²⁵¹

²⁵⁰ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 102.

²⁵¹ Beispielsweise hält ein Unternehmen seine MitarbeiterInnen an, einmal pro Woche zu bloggen und dabei nicht mehr als zehn Zeilen zu schreiben und übt auf diese Weise Einfluss auf die Aktualität und den Informationsumfang aus. Vgl. ebenda, S. 103.

Nach einer umfassenden Reflexion von Social Software im Allgemeinen soll im folgenden Abschnitt im Speziellen auf die **Anwendungsklasse der Social Networking Services** eingegangen werden. Andrew McAfee beschreibt Social Networking Services im Unternehmens-Einsatz als Trend:

„Meine Präsentationen über Enterprise 2.0 beinhalten mittlerweile immer eine Diskussion über Social Networking Software (SNS) wie Facebook und ihre direkte Anwendbarkeit in Unternehmen. SNS ermöglicht den Anwendern, ein Netzwerk von Freunden aufzubauen und sich über die Geschehnisse in dem Netzwerk auf dem Laufenden zu halten. Der Nutzen besteht darin, dass man zum Beispiel eine Frage postet, die alle Freunde sehen und beantworten können. Alle diese Aktivitäten, insbesondere die beiden zuletzt genannten, scheinen in einem Unternehmen von großem Nutzen zu sein, *insbesondere in einem großen und/oder räumlich weit gestreuten Unternehmen, in dem sich nicht alle Kollegen einfach über den Weg laufen*. [Hervorhebung des Verfassers]“²⁵²

Alexander Richter hat sich mit diesem Thema intensiv wissenschaftlich auseinandergesetzt, ich werde meine nachfolgenden Überlegungen daher auf seiner theoretischen Reflexion aufbauen. Richter unterscheidet in seinen Ausführungen die Begriffe ‚soziale Netzwerke‘, ‚Networking‘ und ‚Social Networking‘.

Ein soziales Netzwerk ist nach Weyer „eine eigenständige, zeitlich begrenzte Form der Koordination von Interaktionen, deren Kern eine vertrauensvolle und rücksichtsvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter Akteure ist.“²⁵³

²⁵² McAfee, Andrew: Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0 – Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage, Berlin 2008, S. 23.

²⁵³ Weyer, Johannes: Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Oldenbourg Wissenschaftsverlag. München 2000, o.S., zitiert nach: Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher sozio-technischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 61.

Unter ‚Networking‘ wird der Aufbau von Beziehungen innerhalb von und zwischen Gruppen verstanden. Akteure finden dadurch Personen mit gleichen Interessen und können sich über ihre Themengebiete austauschen und Kooperationen anstreben. Es handelt sich dabei nach Scheler um „eine methodische und systematische Tätigkeit, deren Sinn darin besteht, Kontakte zu Menschen zu suchen und Beziehungen zu diesen zu pflegen.“²⁵⁴ Es handelt sich dabei um eine „Investition in Kontakte mit anderen Individuen, um später, wenn die Beziehung benötigt wird, Suchkosten und Kosten für den Aufbau eines gemeinsamen Kontextes zu minimieren.“²⁵⁵ Unternehmen, die Mitarbeitende beim Aufbau und der Pflege ihres Netzwerkes unterstützen, ermöglichen demnach, dass MitarbeiterInnen leichter Kontakt zu KollegInnen herstellen können, die bei der Lösung von Problemen behilflich sein können und verringern damit redundante Arbeit, womit eine Zeitersparnis einhergeht, und erleichtern den Austausch von Erfahrungswissen.

„Unter Social Networking sind der IT-gestützte Aufbau und die IT-gestützte Pflege von Beziehungen zu verstehen.“²⁵⁶ ‚Social Networking‘ bedeutet demnach, menschliche Netzwerke digital abzubilden. „Durch die technische Unterstützung wird es Personen, die sonst aufgrund räumlicher oder anderer Barrieren (zum Beispiel sozialer Faktoren) niemals zueinander gefunden hätten, möglich, Kontakt miteinander aufzunehmen und aufrecht zu erhalten. Akteure mit gleichen Interessen und Themengebieten können sich nun, in welcher sozialen Form auch immer, austauschen oder eine Zusammenarbeit anstreben.“²⁵⁷ In der Praxis zeigt sich, dass Kontakte im Social Networking häufig herkömmlich offline aufgebaut werden, jedoch IT-gestützt gepflegt werden.

²⁵⁴ Scheler, Uwe: Erfolgsfaktor Networking. Campus Sachbuch. Frankfurt am Main 2000, o.S., zitiert nach: Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 64.

²⁵⁵ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 64.

²⁵⁶ Ebenda, S. 65.

²⁵⁷ Ebenda

Richter hat die Vorteile von IT-gestütztem Social Networking wie folgt zusammengefasst²⁵⁸: Für Userinnen und User entsteht durch Social Networks die Möglichkeit, ihre eigenen Qualitäten einer größeren Zielgruppe vorzustellen. Unternehmen entsteht dadurch der Nutzen, dass die Qualifikationen der Mitarbeitenden transparent werden und sie dadurch Rückschlüsse auf die Summe der Expertise der MitarbeiterInnen und somit des Unternehmens ziehen können. Aber auch die MitarbeiterInnen selbst haben dadurch Zugang zum Wissen des ‚Kollektivs‘, sie können sich gegenseitig im Arbeitsalltag unterstützen und dadurch als Individuen lernen und ihre Kompetenzen weiterentwickeln.

Bedingt durch die erhöhte Transparenz und folglich der besseren Zugänglichkeit von neuen Kontakten können ebendiese eher Nutzen stiften, da die Online-Suche nach Kontakten, so Richter, effektiver Ergebnisse liefert als „traditionelle Maßnahmen des Beziehungsmanagements“. Netzwerkbeziehungen, selbst wenn sie weit entfernt oder nur durch die IT-Infrastruktur zustanden gekommen sind, „können durch den Faktor Vertrauen gestärkt oder authentisiert werden.“ Da Social Networking non-verbale Kommunikation ermöglicht, die an Small-Talk erinnert, wir kennen diese Kommunikationen von alltäglichen Kommunikationen auf Facebook, und diese Form der Kommunikation mit einer geringen Hemmschwelle einhergeht, werden durch Social Networks Zugänge zu detaillierteren Konversationen eröffnet, wodurch Informationen und Erfahrungen wahrscheinlicher und häufiger an TeilnehmerInnen weitergeleitet werden. Dies bedingt selbstverständlich, dass seitens des Unternehmens, als der Kultur, und der Unternehmensleitung Small-Talk im Social Network auch zugelassen wird.

²⁵⁸ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 65 f.

Und schließlich wird von AutorInnen hervorgehoben, dass Social Networking kaum Restriktionen unterliegt: „Unabhängig vom Aufenthaltsort können quasi jederzeit Kontakte zu fast jedem hergestellt und erhalten werden, ohne dabei geographischen, sprachlichen oder kulturellen Barrieren zu unterliegen.“²⁵⁹

Die IT-Infrastrukturen, die IT-gestütztes Social Networking ermöglichen, nennen sich *Social Networking Services*. Es unterscheiden sich ‚*offene Social Networking Services*‘ von ‚*geschlossenen Social Networking Services*‘:

„Als Social Networking Services (SNS) werden Anwendungssysteme bezeichnet, die ihren Nutzern Funktionen zum Identitätsmanagement (d.h. zur Darstellung der eigenen Person in der Regel in Form eines Profils) zur Verfügung stellen und darüber hinaus die Vernetzung mit anderen Nutzern (und die Verwaltung eigener Kontakte) ermöglichen“²⁶⁰

„Als offene SNS werden alle solchen SNS verstanden, die keinen oder nur sehr rudimentären Zugangsbeschränkungen unterliegen und allen Nutzern im WWW offen stehen.“²⁶¹

Beispiele für offene Social Networking Services sind Dienste wie Facebook, Xing und LinkedIn.²⁶² Während Facebook genauso wie StudiVZ²⁶³ ursprünglich auf der Idee des studentischen Networkings basierte, hat sich Facebook zum größten Social Network der Welt entwickelt und deckt heute fast alle Bereiche der Gesellschaft ab. Xing und LinkedIn sind Plattformen des beruflichen Networkings.

²⁵⁹ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, S. 66

²⁶⁰ ebenda, S. 68.

²⁶¹ ebenda

²⁶² Siehe www.facebook.com , www.xing.com und www.linkedin.com

²⁶³ Siehe www.studivz.net

„Als geschlossene SNS werden alle solchen verstanden, die nur einem beschränkten Nutzerkreis – in der Regel innerhalb des Intranets einer Organisation – zur Verfügung stehen“²⁶⁴

Beispiele für geschlossene Social Networking Services bzw. Services die Elemente des geschlossenen Social Networkings beinhalten sind Microsoft Yammer, Salesforce Chatter und IBM Lotus Notes.

Die Theorie des Social Networkings kennt sechs Gruppen von Funktionen von Social Networking Services:

- Identitätsmanagement
- ExpertInnensuche
- Kontextawareness
- Kontaktmanagement
- Netzwerkawareness
- Gemeinsamer Austausch²⁶⁵

Zusätzlich zu den Funktions-Gruppen zeichnen sich Social Networking Services durch zwei weitere Bereiche aus:

- Unterstützende Funktionen
- Allgemeine Eigenschaften²⁶⁶

²⁶⁴ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 79.

²⁶⁵ ebenda, S. 71.

²⁶⁶ ebenda, S. 83.

„Identitätsmanagement ist [...] der zielgerichtete und bewusste Umgang mit Identität, Anonymität und Pseudonymität²⁶⁷.“ Dieser bewusste Umgang ist deshalb von besonderer Bedeutung, da die UserInnen von SNS einer ständigen Analyse von anderen UserInnen unterworfen sind, sie konstruieren und präsentieren bewusst oder unbewusst eine soziale Identität, deren Management eine „neue und zuvor nie gekannte Komplexitätsstufe erreicht“²⁶⁸ hat. Diese erfordert von UserInnen eine „bestimmte, mehr oder weniger reflektierte Art der Selbstdarstellung“, um sich im beruflichen Kontext zB. als ExpertIn für ein bestimmtes Sachgebiet zu präsentieren.²⁶⁹

Möglichkeiten des Identitätsmanagements in Social Networking Services sind²⁷⁰:

- Das individuelle Zusammenstellen der *Startseite*
- Das Hochladen eines persönlichen *Profilfotos*
- Das Einpflegen von *Profildaten*
- Die Eingabe von *Kompetenzen*
- Die *private Nutzung*, beispielsweise durch die Eingabe privater Interessen, Hobbys und das Hochladen privater Fotos
- Die Anzeige des *Aktivitätsstatus* (z.B. Online-Präsenz, Anzahl der Logins, Zeitpunkt der letzten Aktivität oder der letzten Profiländerung)
- Das Einstellen der *Privatsphäre*, z.B. dass die eigene Profilseite sowie die Kontaktliste nur für bestimmte Entfernungsstufen oder Personengruppen einsehbar ist
- Die *Druckfunktion*, sodass Seiten einfach ausdrückbar sind

²⁶⁷ Anmerkung: ‚Pseudonymität‘ meint den Einsatz von Pseudonymen im Internet. Sie soll Persönlichkeitsrechte im Internet schützen und steht dem Zwang auf Nennung des Namens entgegen.

²⁶⁸ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 72.

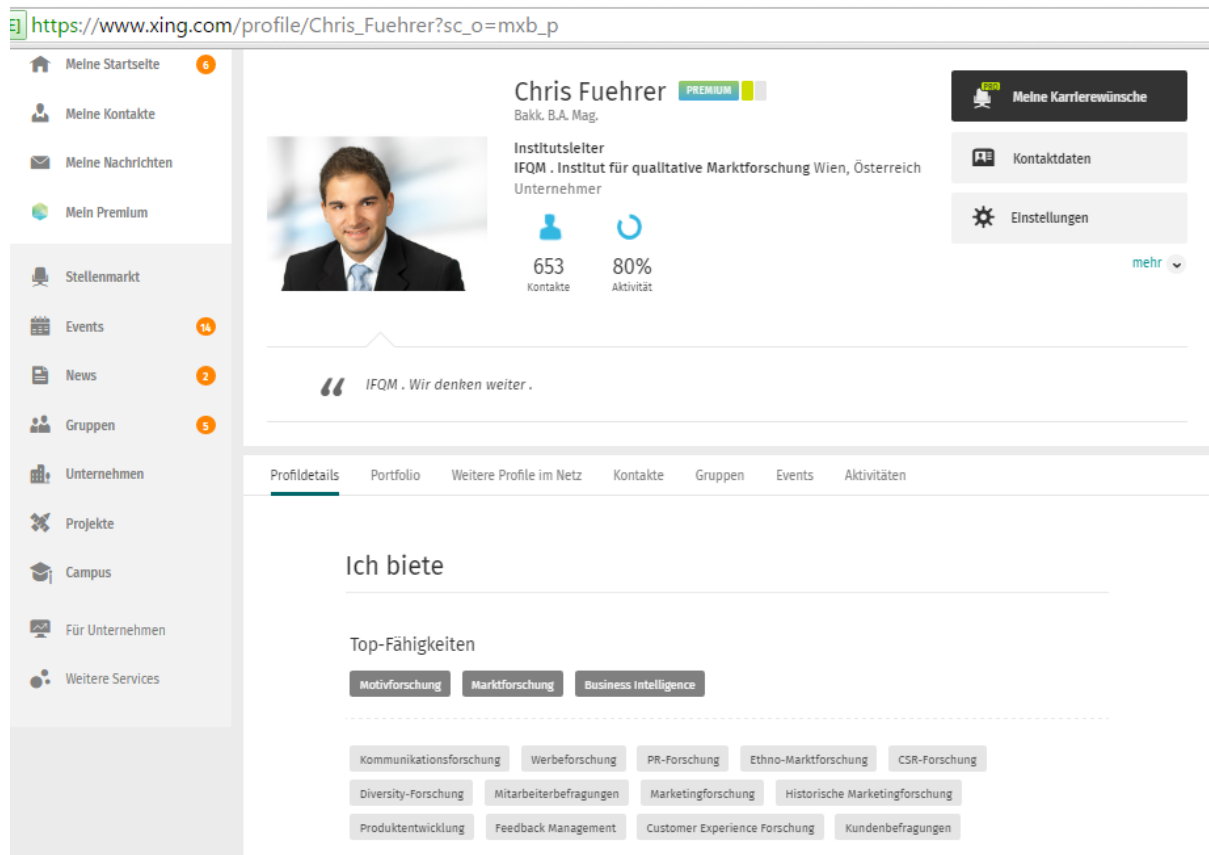
²⁶⁹ ebenda

²⁷⁰ ebenda, S. 84.

In geschlossenen SNS im Unternehmenseinsatz erweitern sich die Funktionen noch um folgende Optionen:

- Die *Schnittstelle zum Webauftritt*, sodass einige Daten in öffentlichen Webseiten zur Verfügung gestellt werden können
- Der *Import von Daten* beispielsweise aus der Personaldatenbank, Mail-Programmen oder anderen Social Software Anwendungen
- Die Möglichkeit, bestimmte *Eintragungen* durch einen AdministratorIn *freischalten* zu lassen
- Die Darstellung der *Zuordnung in die Unternehmenshierarchie*

Folgender Ausschnitt meines Xing-Profiles zeigt, wie einige obig beschriebene Merkmale zum Identitätsmanagement in einer offenen Business Networking Seite dargestellt werden:



²⁷¹ Abbildung 33: Beispiel eines Xing-Userprofils

²⁷¹ Abbildung 33: Beispiel eines Xing-Userprofils
URL: https://www.xing.com/profile/Chris_Fuehrer - Stand: 21.08.2016



Chris Fuehrer ■ ■ ■

Institutsleiter

IFQM . Institut für qualitative Marktforschung Wien, Österreich



Melne Karrierewünsche

[Profildetails](#)
[Portfolio](#)
[Weitere Profile im Netz](#)
[Kontakte](#)
[Gruppen](#)
[Events](#)
[Aktivitäten](#)

Ich suche

Kontakte aus

Marktforschung

Marketing

Public Relations

CSR

Personalentwicklung

Kommunikationswissenschaft

Organisationsentwicklung

Change Management

Universitäten

Fachhochschulen

sowie Ernest Dichter - Fans

Berufserfahrung

5 Jahre
11 Monate

10/2010 - heute

Institutsleiter

IFQM . Institut für qualitative Marktforschung

www.qualitative.at

1 Jahr

09/2015 - heute

Lehrbeauftragter

Berufsakademie des WIFI

wifi.at/Karriere/Akademische%20Ausbildungen/Berufsakademie/Berufsakademie

1 Jahr
7 Monate

02/2015 - heute

Mandatar

Wirtschaftskammer Wien

www.werbungwien.at

2 Jahre
2 Monate

07/2014 - heute

Vorstandsmitglied

...

²⁷² Abbildung 34: Beispiel eines Xing-Userprofils

²⁷² Abbildung 34: Beispiel eines Xing-Userprofils
 URL: https://www.xing.com/profile/Chris_Fuehrer - Stand: 21.08.2016

Folgende Screenshots zeigen die Privatsphäre-Editiermöglichkeiten von Xing:

Einstellungen

Zugangsdaten

Persönliche Daten

Privatsphäre

Benachrichtigungen

Profileinstellungen

Bearbeiten

- ✓ Mein Portfolio ist sichtbar für: **alle Mitglieder**
- ✗ Das Portfolio als Erstes anzeigen
- ✓ Der "Kontakte" Bereich in meinem Profil ist sichtbar für: **alle Mitglieder**
- ✓ Der Bereich "Aktivitäten" auf meiner Profilseite ist sichtbar für: **nur meine direkten Kontakte**
- ✓ Aktivitäts-Index anzeigen
- ✓ Mein Profil darf in Suchmaschinen auffindbar sein.
- ✓ Mein Profil darf auch für Nicht-Mitglieder abrufbar sein.

Allgemeine Einstellungen

- ✓ Nachrichten schreiben dürfen: **alle Mitglieder**
- ✓ Meine Beiträge in öffentlichen Gruppen können in Suchmaschinen gefunden werden.
- ✓ XING darf bei folgenden Netzwerken auf meine Daten zugreifen und diese aktualisieren:
Twitter: **motivforschung**
- ✗ Datensätze aus Adressbuch-Abgleichen

²⁷³ Abbildung 35: Privatsphäre-Editiermöglichkeiten von Xing

²⁷³ Abbildung 35: Privatsphäre-Editiermöglichkeiten von Xing
URL: <https://www.xing.com/app/settings?op=privacy> - Stand: 21.08.2016

Ihre Aktivitäten

Bearbeiten

Ihre Kontakte werden auf der XING-Startseite über folgende Neuigkeiten informiert:

- ✓ Persönliches (Ich suche, Ich biete...)
- ✓ Berufserfahrung
- ✓ Stammdaten, Foto und geschäftliche Kontaktdaten
- ✓ Neue Kontakte (Diese Option ist nur wirksam, wenn Ihre Kontaktliste mindestens für Ihre Kontakte sichtbar ist.)
- ✓ Teilnahme und Organisation von Events unter "Neues aus Ihrem Netzwerk" und "Events, zu denen Ihre Kontakte gehen". Private Events werden nicht angezeigt.
- ✓ Neue Gruppen-Mitgliedschaften und eigene Gruppenbeiträge
- ✓ Unternehmensprofile (Unternehmen, denen ich folge)
- ✓ XING Beta-Labs-Projekte, die ich aktiviert habe
- ✓ News (News-Seiten, denen Sie folgen und Klartext-Artikel, die Sie kommentiert haben)

Gruppen

Bearbeiten

- ✓ Finanz-Marketing Verband Österreich
- ✓ VMÖ - Verband der Marktforscher Österreich
- ✓ Gründerker-Club - Nachhaltigkeit, CSR, Werte & Zukunft neu gedacht
- ✓ XING : Wien
- ✓ Marketing Community Austria
- ✓ Vertrieb & Verkauf
- ✓ Expertenforum Online Marktforschung
- ✓ QUERDENKER-Club - The world's largest Innovation Network
- ✓ Vienna! jung und aktiv
- ✓ brand eins Community

93 weitere Gruppen

²⁷⁴ Abbildung 36: Privatsphäre-Editierrmöglichkeiten von Xing

²⁷⁴ Abbildung 36: Privatsphäre-Editierrmöglichkeiten von Xing
URL: <https://www.xing.com/app/settings?op=privacy> - Stand: 21.08.2016

Hinsichtlich der ExpertInnensuche in Social Networks unterscheiden sich die gezielte und aktive Suche nach verschiedenen Kriterien wie Name, Position, Unternehmen oder Kompetenzen und das passive Finden von Kontakten über automatisierte Empfehlungen aus dem System:²⁷⁵

The screenshot displays the XING 'Erweiterte Suche' (Advanced Search) interface. At the top, there is a search bar with the text 'Suchen Sie nach Jobs, Kontakten, Events ...' and a magnifying glass icon. To the right of the search bar are links for 'Erweiterte Suche', 'Neue Kontakte finden', and 'Hilfe'. Below the search bar, there is a navigation menu with options: 'Mitglieder', 'Jobs', 'Events', 'News', 'Gruppen', and 'Unternehmen'. The 'Mitglieder' option is currently selected. Below the navigation menu, there is a search input field containing the text 'Z. B. "Max Mustermann, München"' and a 'Suchen' button. Below the search input field, there is a 'PREMIUM-FUNKTION' section with various search filters. The filters are organized into three columns: 'Name', 'Unternehmen', and 'Land' in the first row; 'Position', 'Branche', and 'Bundesland' in the second row; 'Ich biete', 'Tätigkeitsfeld', and 'Ort' in the third row; and 'Ich suche', 'Hochschulen', and 'PLZ' in the fourth row. Each filter has a corresponding input field. At the bottom of the 'PREMIUM-FUNKTION' section, there is a link 'Suchauftrag anlegen' and a link 'Weniger Suchoptionen'.

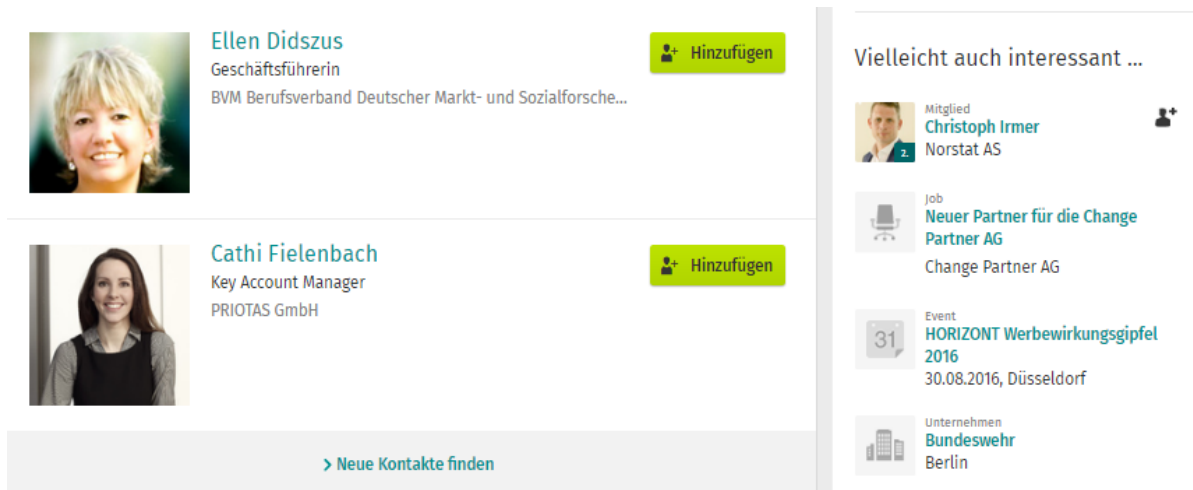
²⁷⁶ Abbildung 37: Erweiterte Suche nach Mitgliedern in Xing

²⁷⁵ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 74.

²⁷⁶ Abbildung 27: Erweiterte Suche nach Mitgliedern in Xing

URL: https://www.xing.com/search/members?advanced_form=open&sc_o=da980_c

Stand: 21.08.2016



²⁷⁷ Abbildung 38: Empfehlungen von Mitgliedern in Xing

Die ExpertInnen-Suche kennt folgende Funktionalitäten:

- Schnellsuche nach Namen
- Erweiterte Suchmöglichkeiten, etwa nach Unternehmen, Position, Expertise, Ausbildung, etc.
- Speichern von Suchanfragen und Anlegen von Suchagenten
- Verlinkungen von Tags, sodass Personen mit gleichen Tags im Netzwerk aufzufinden sind²⁷⁸

Die Suche von ExpertInnen hat hohe Relevanz in Social Networks. Dies zeigt sich etwa dadurch, dass beispielsweise in Xing für die Nutzungsmöglichkeit der erweiterten Suchoptionen bezahlt werden muss.

²⁷⁷ Abbildung 38: Empfehlungen von Mitgliedern in Xing

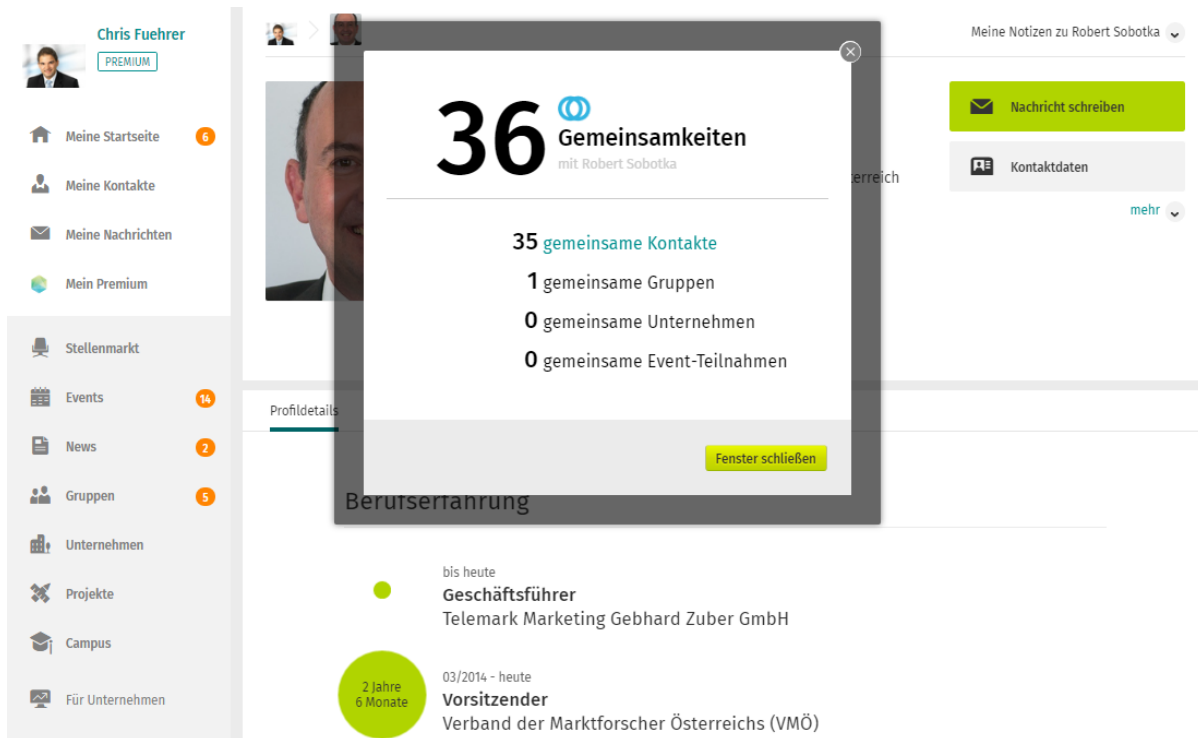
URL: <https://www.xing.com/app/startpage> - Stand: 21.08.2016

²⁷⁸ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 84.

„Unter Kontextawareness ist das Wissen oder Bewusst dafür zu verstehen, dass man einen gemeinsamen Kontext mit einem anderen Kontakt teilt. Beispiele für einen solchen gemeinsamen Kontext können Personen sein, die beide Kontakte kennen, gemeinsame Interessen oder Hobbys oder auch der Besuch derselben Universität oder die Arbeitsstelle im selben Unternehmen.“²⁷⁹ Diese ist von besonderer Bedeutung, da menschliche Beziehungen enorm von Vertrauen geprägt sind und gemeinsame Kontexte Vertrauen stiften. Dieses Vertrauen ist einerseits in der Geschäftswelt im Allgemeinen wichtig, aber auch unter KollegInnen von Unternehmen im Falle von geschlossenen Social Networks.

Ein Beispiel für Kontextawareness ist meine Verbindung zu Robert Sobotka, dem Vorsitzenden des Verbandes der Marktforscher Österreichs. Uns verbinden 35 gemeinsame Kontakte auf Xing wie auch unsere gemeinsame Tätigkeit für den Verband:

²⁷⁹ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 74.



²⁸⁰ Abbildung 39: Kontextawareness am Beispiel von Xing

Funktionalitäten der Kontextawareness sind:

- Potenzielle Kontakte, die aus dem Kontext einer Person vorgeschlagen werden
- Die Darstellung von Personen im Kontext, wie beispielsweise das Filtern nach allen Kontakten, die einem Berufsverband angehören oder die an derselben Universität studiert haben
- Die Anzeige von ProfilbesucherInnen²⁸¹

²⁸⁰ Abbildung 39: Kontextawareness am Beispiel von Xing

URL: https://www.xing.com/profile/Robert_Sobotka?sc_o=da980_e – Stand: 21.08.2016

²⁸¹ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 84.

3.2.2 Mensch

Der zweite Bereich im DeLone/McLean-Modell nach Richter ist der Faktor ‚**Mensch**‘, der die Wechselwirkung aus Nutzung und NutzerInnen-Zufriedenheit sowie das Individuum betrachtet.

3.2.2.1 Nutzung

Die Dimension ‚Nutzung‘ hat die Frage im Fokus stehend, welche Variablen Auswirkung auf die Nutzung einer Social Software haben und welche Maßnahmen zu einer vermehrten Nutzung des Systems führen.²⁸²

Zwei Faktoren werden in der Literatur als Ursachen für eine häufige Nutzung von Social Software Anwendungen genannt, es sind das *Wollen* und das *Können*: Ob UserInnen die Anwendungen nutzen wollen, hängt von deren Motivation ab, ob sie dies Können, von der Integration der Nutzung in die Arbeitsweise („situative Ermöglichung“) und dem Vorhandensein der nötigen Fähigkeiten.²⁸³

Setzen wir uns zuerst mit dem Faktor *Motivation* auseinander: Die im Wirtschaftsleben als nahe liegend erscheinende extrinsische Motivation in Form von Geld gilt in diesem Zusammenhang als schwierig. Das Hauptproblem liegt darin, „das, was man motivieren möchte, so zu isolieren, dass es extrinsisch gefördert werden kann.“

²⁸² Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 104.

²⁸³ ebenda

Ein Effekt, auf den in der Motivations-Psychologie an vielen Stellen hingewiesen wird, ist der ‚*Crowding-Out-Effekt*‘: „Hierunter versteht man den Umstand, dass ursprünglich vorhandene (für das Unternehmen billige) intrinsische Motivation durch die Bereitstellung extrinsischer Motivation verdrängt wird. [...] Mehrere anschauliche Berichte zeigen, dass extrinsische Faktoren wie Geld die Motivation von Individuen nicht, nur vorübergehend oder nur marginal erhöhen. Im Gegenzug können diese die (wesentlich wichtigere) intrinsische Motivation vermindern.“²⁸⁴

Dieser Argumentation folgend scheint es sinnvoll, sich vornehmlich den intrinsischen Motivationen zuzuwenden. Sie begründen sich draus, dass man an der Arbeit selbst oder ihren Ergebnissen interessiert ist. Als Ursachen für intrinsische Motivation lassen sich die Zufriedenheit mit der Arbeit, die Compliance mit ethischen Standards, Fairness und Teamgeist sowie das Erreichen persönlicher Ziele ausmachen.²⁸⁵

Als spezifische intrinsische Motivatoren im Zusammenhang mit Social Software bzw. Social Networking Anwendungen werden in der Literatur Anreizsysteme, die NutzerInnen-Akzeptanz sowie eine kooperative Kultur genannt.

Anreizsysteme und Anreize zur Beteiligung an Enterprise 2.0 können vielfältig ausgestaltet bzw. begründet sein. Ein möglicher Anreiz ist die *Netzwerkawareness*: sie zeigt an, wie sehr der Nutzer oder die Nutzerin im System präsent ist, zB. ob sie gerade online ist, indem die Historie der Aktionen einsehbar ist, oder indem Rangabzeichen für Aktivitäten vergeben werden, wie man es aus diversen Foren kennt. Darüber hinaus wird es Personen motivieren, selbst etwas beizutragen, wenn sie sehen, dass viele andere Personen gerade online sind, die ihnen potenziell bei einer Problemlösung helfen können.

²⁸⁴ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 105.

²⁸⁵ ebenda, S. 106 f.

Ein ähnlich gelagerter Anreiz ist *soziale Präsenz*: man nutzt hierbei das Bedürfnis nach Anerkennung – zum Beispiel als ExpertIn anerkannt zu werden, wenn UserInnen online die Möglichkeit erhalten, durch soziale Präsenz ihren sozialen Status in ihrer Gruppe zu verbessern.

Das *Prinzip der Reziprozität* begünstigt die Nutzung, wenn UserInnen durch ihre Beiträge in die Anwendung investieren, und als ‚Lohn‘ dafür Unterstützung von anderen UserInnen erhalten, wenn sie selbst Hilfe benötigen.²⁸⁶

NutzerInnenakzeptanz gilt als weiterer wichtiger intrinsischer Motivator neben den Anreizsystemen. Modelle der NutzerInnenakzeptanz gehen davon aus, dass die Nutzung intensiver ist, wenn der Nutzen gut wahrgenommen werden kann und die Software gut bedienbar ist. Wesentlich für eine hohe Akzeptanz ist vor allem, dass der Aufwand für die Nutzung der Social Software Anwendung und der Nutzen in einem positiven Verhältnis zu einander stehen, nämlich zu Gunsten des Nutzens für den/die AnwenderIn.

Und schließlich ist auch im Zusammenhang mit intrinsischer Motivation eine *kooperative Kultur* im Unternehmen unabdingbar und damit auch für den Erfolg von Social Software im speziellen und Enterprise 2.0 im Allgemeinen eine wesentliche Bedingung. Diese beruht auf dem *Prinzip der Gegenseitigkeit*: „Ein Mitarbeiter muss einerseits oftmals Mühe aufwenden und sein Wissen [...] verfügbar machen. Andererseits kann dieser Mitarbeiter später davon profitieren und auf die Wissenssammlung zugreifen. Er wird also für das Teilen seines vorher mühevoll erworbenen Wissens kompensiert. Mitarbeitern, die diesem Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens nicht vertrauen oder dessen Funktionieren noch nicht erfahren haben, fehlt gegebenenfalls ein wichtiger Anreiz, die Mehrarbeit auf sich zu nehmen. Allgemein ist den einzelnen Mitarbeitern oft nicht klar, warum sie gerade jetzt Mehrarbeit leisten sollen,

²⁸⁶ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 106 f.

um später vielleicht Nutzen aus der Wissenssammlung zu ziehen. Sie versuchen zwar vom Wissen anderer zu profitieren, wollen aber selbst nicht dazu beitragen.“

Daher sei es notwendig, postuliert Richter, „dass Mitarbeiter nicht nur den individuellen Nutzen im Blick haben, sondern darüber hinaus ein gewisses Maß an Einsatzwillen und Engagement für die Gemeinschaft der Kollegen aufbringen, damit Wissensaustausch in Gang gesetzt und aufrechterhalten wird. Die Einsicht, dass Wissensaustausch nur funktioniert, wenn alle freiwillig und bereitwillig mitmachen und Einsatz leisten, wird theoretisch und abstrakt sicherlich jedem Mitarbeiter leicht eingängig sein. Die Umsetzung in der Praxis zeigt häufig, dass Motivation und Einsatzwille nicht ausreichen.“²⁸⁷ Umso wichtiger ist es, hinreichend Motivatoren zu schaffen, um ein Unternehmen erfolgreich zu einem Enterprise 2.0 zu transformieren.

Im Vergleich zu Erfahrungen aus dem Einsatz von Groupware gilt es bei Social Software einige Unterschiede zu bedenken, die Auswirkungen auf die Motivation bzw. Motivatoren haben. So wird der Schwerpunkt bei Anreizsystemen auf Grund der Ich-Zentriertheit von Social Software in Abgrenzung zur Wir-Zentriertheit von Groupware auf den individuellen Bedürfnissen der NutzerInnen liegen.

Die individuellen die Ich-Zentriertheit begünstigenden Nutzen-Argumente können sein, das Bedürfnis...

- sich mit anderen auszutauschen
- mit anderen zu kommunizieren
- mit anderen zu interagieren
- mit anderen in Kontakt zu bleiben
- sich selbst darzustellen
- sich zu erklären
- Informationen auszutauschen²⁸⁸

²⁸⁷ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 109.

²⁸⁸ ebenda, S. 108.

Richter hält es in diesem Zusammenhang für notwendig, die Nutzung von Social Software möglichst nicht einzuschränken: „Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise neben Arbeitsinhalten auch noch über persönliche Erlebnisse bloggt, dann sollte man ihm diese Freiheit auch zugestehen. Nicht zuletzt durch diese persönliche Komponente wird der Nutzer weiterhin motiviert sein, sein Wissen zu teilen und weiter zu bloggen. Und auch durch persönliche Informationen vom Autor wird ein persönlicher Kontext mit den Lesern hergestellt, was möglicherweise in einem späteren Projekt eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zur Folge hat.“²⁸⁹ Auch an dieser Stelle sei noch einmal auf die notwendige Kultur verwiesen: Wenn aus der Tatsache, dass jemand (vielleicht in der Arbeitszeit) persönliche Inhalte bloggt, geschlossen wird, dass die Person zu wenig zu tun habe oder zu wenig effizient ihrer Arbeit nachgehe, wird die Kultur nicht zur motivierten Nutzung einladen. Nur wenige negative Erlebnisse, die sich im Unternehmen herumsprechen, werden hinreichen, um das Vorhaben zum Scheitern zu bringen.

Neben den motivationalen Aspekten des *Wollens* ist die *flexible Integration* der Social Software in die Arbeitsabläufe ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Die Software muss den Arbeitsabläufen entsprechen bzw. ihre Optimierung begünstigen. Günstig scheint sich auszuwirken, die Relevanz der Anwendung für den Arbeitsalltag hervorzuheben.²⁹⁰

Im Vergleich zur Groupware, wo bei der Anforderungsanalyse von einer ganzen Gruppe inklusive ihrer sozialen Beziehungen und organisatorischen Beziehungen auszugehen ist, scheint die Anforderungsanalyse von Social Software einfacher, doch ist sie es bei genauerer Analyse eigentlich nicht:

²⁸⁹ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 108.

²⁹⁰ ebenda, S. 110.

Es haben auf Grund der UserInnen-Zentriertheit zwar keine Gruppen-Phänomene berücksichtigt zu werden, doch müssen die Anforderungen möglichst aller Individuen an die Anwendung berücksichtigt werden, darüber hinaus gibt es auch soziale und organisatorische Beziehungen zu berücksichtigen, doch spielen sich diese nicht in definierten Gruppen ab, sondern in komplexen Netzwerken. Je größer das Unternehmen oder die Organisation ist, desto komplexer werden diese.

Und schließlich gilt es neben den Aspekten des *Wollens* noch das *Können* zu beachten: Der Erfahrung aus der Einführung von Groupware folgend, scheint Schulungen eine Schlüsselrolle für das Können zuzukommen. Dies wird darauf zurückgeführt, dass Groupware kollektives Verhalten bedingt. Dies trifft in gewissem Ausmaß zwar auch auf Social Software zu, doch ist vor allem bei Social Networking davon auszugehen, dass AnwenderInnen zunehmend durch ihre private Nutzung von Plattformen wie Facebook, Xing, LinkedIn und unzählige weitere Social Software Anwendungen aus dem Web 2.0 die Kompetenz ins Unternehmen mitbringen, mit dieser Technologie umzugehen. Gelernt werden muss unter dieser Voraussetzung nur noch der Umgang mit der Technik auf Grund der spezifischen Unternehmenskultur. Diese These wird meiner Meinung nach auch durch den Umstand untermauert, dass zunehmend Digital Natives in Unternehmen beschäftigt sein werden, für die der Umgang mit Web 2.0 eine Selbstverständlichkeit darstellen. Auf diesen Aspekt werde ich in einem späteren Abschnitt noch ausführlich eingehen.

3.2.2.2 NutzerInnen-Zufriedenheit

Der zweite Erfolgsfaktor im Bereich ‚Mensch‘ ist die NutzerInnen-Zufriedenheit. Bei dieser Dimension steht die Frage im Fokus, welche Variablen Auswirkung auf die Zufriedenheit der NutzerInnen eines Social Networking Services haben. Wie zuvor bereits angesprochen, besteht zwischen Nutzung und NutzerInnen-Zufriedenheit eine Interdependenz: Die Zufriedenheit kann die Nutzung sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Richter stellt drei Faktoren in den Vordergrund, die besonderen Einfluss auf die NutzerInnen-Zufriedenheit haben: die freudvolle Nutzung, die Erfüllung der Erwartungen und die positive Haltung gegenüber dem System.²⁹¹

Unter ‚freudvoller Nutzung‘ werden alle Faktoren zusammengefasst, „die über die gewöhnliche Nutzerfreundlichkeit hinausgehen und dafür sorgen, dass das Anwendungssystem gerne genutzt wird.“²⁹²

In enger Verbindung zur ‚freudvollen Nutzung‘ steht das ‚Konzept des Flow‘: „Flow entsteht, wenn der Nutzer zu jedem Zeitpunkt das Gefühl von Kontrolle über das Anwendungssystem besitzt. Über das Gefühl, die Interaktion mit der Technologie zu kontrollieren, hinaus, ist der Nutzer im Falle des Flows aufmerksam (weil er sich nicht unterfordert fühlt), neugierig und hat intrinsisches Interesse an der Interaktion.“²⁹³

²⁹¹ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, S. 112.

²⁹² ebenda

²⁹³ ebenda, S. 112 f.

Der zweite Faktor innerhalb der Dimension ‚NutzerInnen-Zufriedenheit‘ nach Richter ist die ‚Erfüllung der Erwartungen‘. Diese hat zum Ziel, dass das Anwendungssystem den Erwartungen, Erfahrungen und Bedürfnissen der BenutzerInnen entspricht. Wie bereits zuvor erwähnt, können NutzerInnen unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen an ein Anwendungssystem haben. Es wird sich daher als lohnend herausstellen, diese im Rahmen einer SNS-Implementierung diese zu erfragen und zu berücksichtigen, da empirisch belegt ist, dass „das Ausmaß, in dem die Nutzung eines Computersystems die Erwartungen der Nutzer erfüllt, sich auf die Nutzerzufriedenheit auswirkt.“²⁹⁴

Der dritte Faktor innerhalb der Dimension ‚NutzerInnen-Zufriedenheit‘ ist die ‚positive Haltung‘, die nach Richter vor allem von der Persönlichkeit des/der NutzerIn abhängt. Diese lässt sich in „fünf Grunddimensionen der menschlichen Persönlichkeit unterteilen, die jeweils verschieden stark ausgeprägt sind“:

- Neurotizismus: die Tendenz zu Emotionalität und Empfindlichkeit
- Extraversion: das Reiz- und Stimulationsbedürfnis
- Soziale Verträglichkeit: prosoziale Einstellungen und Verhaltensmerkmale wie bspw. Freundlichkeit
- Gewissenhaftigkeit: Tugenden wie Ordnung oder Pünktlichkeit
- Offenheit für Erfahrungen²⁹⁵

Im Zusammenhang mit der Implementierung von Social Networking Services interessiert uns besonders die Dimension ‚Offenheit für Erfahrungen‘: Sie betrifft das Interesse und die Bereitschaft, „sich auf neue Umstände einzustellen und andersartige Erfahrungen zu machen.

²⁹⁴ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 113.

²⁹⁵ Ebenda, S. 114.

Hier unterscheiden sich Menschen, die Veränderung und Abwechslung suchen, von solchen, die es vorziehen, das zu sichern, was sie bereits kennen und schätzen.“²⁹⁶ Auf beide Personengruppen wird bei der Implementierung von SNS einzugehen sein, um ihnen bedürfnisgerechte Angebote unterbreiten zu können.

3.2.2.3 Individuum

Die dritte Dimension im Bereich ‚Mensch‘ ist das *Individuum*. Bei dieser Dimension wird danach gefragt, welche Auswirkung die Nutzung eines SNS auf das Individuum hat. Später soll das Individuum selbst reflektiert werden, nämlich nach den Eigenheiten von Digital Natives, die dem vorliegenden Thema zunehmend Relevanz verleihen.

Als mögliche Metriken zur Messung der Dimension Individuum werden genannt:

- Das Verständnis für die erhaltene Information
- Die richtige Interpretation der erhaltenen Information
- Lerneffekte
- Die Effektivität der NutzerInnen-Entscheidungen
- Die Wahl des richtigen Kommunikationsmediums
- MitarbeiterInnen-Wissen
- Vorteile bei der Informationsbeschaffung
- Reputationsaufbau²⁹⁷

Zum Faktor MitarbeiterInnen-Wissen kann auch die Medienkompetenz zugeordnet werden, die insbesondere bei Digital Natives in besonderem Ausmaß vorhanden ist. Diesen soll im kommenden Abschnitt besonderes Augenmerk geschenkt werden, da sie den Erfolg von Enterprise 2.0 wesentlich bedingen.

²⁹⁶ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 114.

²⁹⁷ ebenda, S. 115.

3.2.2.4 Digital Natives, Digital Immigrants

Wer sind Digital Natives? Wie leben sie? Wie denken sie? Wie arbeiten sie? Diese Fragen versuchten John Palfrey und Urs Gasser in ihrem Buch „Born Digital. Understanding the first Generation of Digital Natives“ zu beantworten.²⁹⁸

Unter Digital Natives versteht man gemeinhin Menschen, die „direkt in das digitale Zeitalter hineingeboren wurden“. Wann genau das zu datieren ist, ist Gegenstand von Diskussionen, nach Palfrey und Gasser begann dies nach dem Jahr 1980.²⁹⁹

Ich selbst bin 1982 geboren und begann mich ab dem Jahr 1997 intensiv mit dem Internet und den Möglichkeiten neuer Medien zu beschäftigen. Die Möglichkeiten der sozialen Medien habe ich von Beginn an in Anspruch genommen. Doch macht es bestimmt einen erheblichen Unterschied, ob man schon als Kind mit Smartphones und Tablets aufgewachsen ist oder ob man sich als JugendlicheR, jungeR ErwachseneR oder ErwachseneR die notwendigen Medienkompetenzen erst aneignen muss. Daher ist für den gegenständlichen Zusammenhang nicht erheblich, welches Geburtsjahr Digital Natives haben, sondern wesentlich zu untersuchen, welche Eigenschaften diese in die Arbeitswelt mitbringen und welche Auswirkungen sie als Akteure auf Enterprise 2.0 haben.

„Anders als die meisten Digital Immigrants verbringen Digital Natives einen Großteil ihres Lebens online, wobei sie allerdings gar nicht zwischen online und offline unterscheiden. [...] Sie sind verbunden durch eine Reihe von Gemeinsamkeiten, z.B. die Zeit, die sie mit Digitaltechnik verbringen, ihren Hang zum Multitasking, ihre Art, sich auszudrücken und digital miteinander Kontakt zu halten, sowie die Anwendung dieser Technologien, um auf Informationen zuzugreifen und diese zur Schaffung neuer Formen von Wissen [...] zu nutzen.“

²⁹⁸ Ins Deutsche übersetzt: Palfrey, John/Gasser, Urs: Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben. Was sie denken. Wie sie arbeiten. Carl Hanser Verlag. München 2008.

²⁹⁹ ebenda, S. 1.

Für diese jungen Menschen sind Geräte wie Computer, Handy und PDA die wichtigsten Mittler für Verbindungen von Mensch zu Mensch. So haben sie ein rund um die Uhr verfügbares Netzwerk geschaffen, das Mensch und Technik in einem nie da gewesenen Maße miteinander verschmelzen lässt und die zwischenmenschlichen Beziehungen radikal verändert. Sie empfinden es als ganz selbstverständlich, ein Leben zu führen, das sich sowohl online als auch offline abspielt, und halten diese Hybrid-Existenz für völlig unspektakulär. Digital Natives kennen gar nichts anderes, als ständig miteinander und mit dem Netz verbunden zu sein. Digital Natives sind immer und überall erreichbar. Sie haben einen großen Freundeskreis sowohl in der realen Welt als auch in verschiedenen virtuellen Räumen, über den sie auf ihren Social Network Sites öffentlich Buch führen.“³⁰⁰

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass Charakterisierungen von Digital Natives allzu oft den Eindruck erwecken, dass alle ab einem bestimmten Zeitpunkt Geborenen die beschriebenen Verhaltensmerkmale aufweisen. Dem ist meines Erachtens nicht so, doch der Trend dazu ist gegeben und die Zahl derer, die dem Typus des/der ‚Digital Native‘ – in unterschiedlicher Ausprägung - entspricht, wächst stetig.

Palfrey und Gasser attestieren Digital Natives auch eine „andere Einstellung zu Informationen. [... Sie sind] zunehmend der Auffassung, dass sie sich bei sämtlichen Informationen, die sie für ihr Leben brauchen, voll und ganz auf das Internet verlassen können.“ Wenn man früher zu Recherchezwecken Bibliotheken aufsuchen musste und Bibliotheks-Kataloge durchforsten musste, ehe man das gesuchte Buch fand, kann man dies heute digital bewerkstelligen. Am Beispiel der Universitäts-Bibliotheken sieht man, dass selbst hochwertige wissenschaftliche Lektüre mitunter online verfügbar ist. Abschlussarbeiten sind im Volltext downloadbar und auch wissenschaftliche Bücher und Zeitschriften sind per Online-Zugang einzusehen und downzuloaden. Das ist Auszug einer schönen neuen Welt, die für Digital Natives ganz normal ist, weil sie es nie anders kennen gelernt haben.³⁰¹

³⁰⁰ Palfrey, John/Gasser, Urs: Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben. Was sie denken. Wie sie arbeiten. Carl Hanser Verlag. München 2008, S. 4 f.

³⁰¹ Ebenda, S. 6 f.

„Heute googelt man einfach nach einem bestimmten Thema und schaut bestenfalls noch kurz bei Wikipedia vorbei, ehe man sich intensiver damit befasst.“³⁰², beschreiben die Autoren das Rechercheverhalten von Digital Natives. Und genau dieses Verhalten, das sie privat an den Tag legen, erwarten sie auch beruflich ausleben zu können, daher implementieren Unternehmen Wikis, (Micro-)Blogs und Social Networking Services. Denn kommen Digital Natives mit ihrer Suche nicht weiter, fragen sie ihre FreundInnen und KollegInnen. Oder sie fragen gleich, ihre FreundInnen und KollegInnen, noch bevor sie die Mühe des Suchens auf sich genommen haben (was in der Regel allerdings zu sozialer Ächtung führen wird).

„Digital Natives eignen sich neue Computerprogramme im Handumdrehen an.“, so Palfrey und Gasser. Dies führt einerseits dazu, dass die Widerstände gegen Social Software im Unternehmen deutlich geringer sein werden als jene von Digital Immigrants (also Personen, die nicht mit den neuen Medien aufgewachsen sind) und sie eine deutlich positivere Haltung aufweisen werden. Dazu kommt, dass Software-Schulungen für Social Software Anwendungen häufig nicht mehr notwendig sein werden, da einerseits die Software ohnehin die selbe und bereits gelernte Anwendungsweise aufweist wie man es aus der privaten Nutzung kennt (vgl. Wikipedia und Unternehmens-Wikis oder Facebook und Salesforce Chatter bzw. Microsoft Yammer) und andererseits sehen wir, dass zunehmend Unternehmen darauf verzichten, bei ihren Produkten Bedienungs-Anleitungen mitzuliefern, weil sie davon ausgehen, dass ihre KundInnen mit den Geräten umgehen können und den Anspruch haben, dass das Produkt (wie etwa ein iPhone) so einfach zu bedienen ist, dass man für es keine Bedienungsanleitung benötigt.

³⁰² Palfrey, John/Gasser, Urs: Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben. Was sie denken. Wie sie arbeiten. Carl Hanser Verlag. München 2008, S. 7.

Die Herausforderung für Unternehmen in der Übergangsphase, in der sowohl Digital Natives als auch Digital Immigrants als Mitarbeitende tätig sind, liegt in der ‚digitalen Kluft‘³⁰³, nämlich den Unterschieden der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen auf Grund technischer und sozioökonomischer Faktoren.

Es scheint mir demnach die These wohl begründet, dass Unternehmen, deren Mitarbeitende nur oder vor allem Digital Natives sind, vergleichsweise einfacher zu ‚Enterprise 2.0‘ transformierbar sind als Unternehmen, in der es eine große ‚digitale Kluft‘ zwischen den MitarbeiterInnen gibt.

Ein weiterer Aspekt, der von den Autoren aufgegriffen wird, ist die Einstellung von Digital Natives in Sachen ‚Vertraulichkeit‘³⁰⁴: sie sind gewohnt, Spuren ihrer digitalen Aktivitäten im Internet zu hinterlassen und schaffen es je nach individueller Medienkompetenz besser oder schlechter, ihr Mediennutzungs-Verhalten so zu gestalten, wie es sinnvoll und angemessen erscheint. Jedenfalls scheint es für Digital Natives normal zu sein, mehr über sich Preis zu geben und ihre Privatsphäre ein Stück weiter zu öffnen als es typische Digital Immigrants tun würden, denn „manchmal sind diese Datenelemente (Informationen, Kommentare, Fotos etc.) dafür bestimmt, an die Öffentlichkeit zu gelangen, manchmal sollten sie privat bleiben. Was sich aber gerade ändert, ist, was die Konzepte ‚öffentlich‘ und ‚privat‘ eigentlich bedeuten.“³⁰⁵ Für Social Software Anwendungen im Unternehmens-Kontext dürfte das tendenziell bedeuten, dass Natives (auch) im beruflichen Alltag eher bereit seien, mehr von sich ‚öffentlich‘ kund zu geben.

³⁰³ Auch als ‚Digital Divide‘ oder ‚Digital Gap‘ bezeichnet

³⁰⁴ Palfrey, John/Gasser, Urs: Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben. Was sie denken. Wie sie arbeiten. Carl Hanser Verlag. München 2008, S. 7 f.

³⁰⁵ ebenda, S. 69.

Ein ebenso interessanter Aspekt insbesondere für international tätige Unternehmen – ähnliche Faktoren treffen jedoch auch auf kleinräumiger tätige Unternehmen mit mehreren Standorten zu – ist, dass die skizzierte Kultur der Digital Natives ‚globalen Charakter‘ habe: „Digital Natives – ganz egal, ob sie in Rio de Janeiro, Schanghai, Boston, Oslo oder Kapstadt ansässig sind – sind Teil einer weltumspannenden Kultur, deren Angehörige sich dadurch definieren, wie sie mit Informationen, neuen Technologien und miteinander umgehen. Oftmals handelt es sich dabei um die jungen Eliten der jeweiligen Gesellschaft. [...] Doch ungeachtet der weltweiten Vernetzung und der gemeinsamen digitalen Kultur sind die Digital Natives zugleich verwurzelt in ihren regionalen Sitten, Werten und Gebräuchen.“³⁰⁶

Übertragen auf Enterprise 2.0 bedeutet das, dass Digital Natives die Online-Kollaboration und –Kommunikation über die Grenzen von Ländern und Kontinenten hinweg vom Kindesalter an gewohnt sind (man bedenke zum Beispiel Online-Gaming auf Smartphone-Apps oder Spiele-Konsolen) und sich diese Medienkompetenzen auch Betriebe zu Nutze machen können.

Anders Parment versucht in seinem Werk „Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft“ eine generationengeschichtliche Aufarbeitung einer Generation, die ab den 1980er Jahren geboren ist, also mit der Generation der ‚Digital Natives‘ zusammenfällt. Er unternimmt damit eine vertiefende Recherche der Unterschiede der Generation Y von der Generation davor (Generation X genannt)³⁰⁷ und intendiert damit einen „Beitrag zu einem vertieften Verständnis dessen [zu leisten], was die neue Generation für die Wirtschaft, das Konsumverhalten und den Arbeitsmarkt bringen wird.“³⁰⁸ Seine Thesen sind mitunter etwas gewagt, ich versuche sie daher auf solche zu reduzieren, die ich auf Grund meiner Beobachtungen für zutreffend und im Kontext meiner Arbeit als sinnvolle Ergänzung meiner Erläuterungen erachte.

³⁰⁶ Palfrey, John/Gasser, Urs: Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben. Was sie denken. Wie sie arbeiten. Carl Hanser Verlag. München 2008, S. 15 f.

³⁰⁷ Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 13 ff.

³⁰⁸ ebenda, S. 17.

Ein Merkmal, das Parment für die Generation Y in ihrer Eigenschaft als ArbeitnehmerInnen dingfest macht, ist der häufigere Wechsel des Arbeitsplatzes im Vergleich zur Vorgängergeneration. Er führt diesen Umstand missverständlicher Weise auf „fehlende“³⁰⁹ bzw. „abnehmende Loyalität“³¹⁰ gegenüber dem/der ArbeitgeberIn zurück.

Interessant in diesem Zusammenhang ist jedoch schon, was aus der erhöhten MitarbeiterInnen-Mobilität für Unternehmen resultiert: Es ist erstens die erhöhte Personalfuktuation, auf die man sich als Unternehmen einstellen muss. Etwa, indem man das Wissensmanagement auf diesen Umstand ausrichtet und von neuen sowie von ausscheidenden MitarbeiterInnen lernt und darauf achtet, möglichst viel Wissen von ausscheidenden MitarbeiterInnen im Unternehmen zu behalten. Zweitens müssen ausscheidende MitarbeiterInnen „normalerweise ersetzt werden, und die geeignete Ersatzperson befindet sich beim Konkurrenten, der, nachdem der abgeworbene Mitarbeiter gegangen ist, nun seinerseits einen neuen Mitarbeiter sucht.“³¹¹ Es muss daher berücksichtigt werden, wie man damit umgeht, wenn Wissen aus dem Unternehmen potenziell zu einem Konkurrenzunternehmen abwandert.

Und drittens, so Parment, sind die sozialen Netzwerke von MitarbeiterInnen umso weniger mit dem Arbeitsplatz verknüpft, je öfter sie ihre Arbeitsstätte wechseln.³¹² Auch das bedeutet ein Umdenken für Unternehmen. Denn waren früher soziale Netzwerke von Unternehmen relativ stabil, weil ihre Mitarbeitenden lange an das Unternehmen gebunden waren, zeigt sich heute an Beispielen wie den Business Networking Plattformen XING und LinkedIn sowie zunehmend auch an Facebook, dass soziale Netzwerke an die Individuen gebunden sind und diese mit den MitarbeiterInnen ‚mitwandern‘, wenn diese den/die ArbeitgeberIn wechseln oder sich selbstständig machen.

³⁰⁹ Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 27.

³¹⁰ ebenda, S. 30

³¹¹ ebenda, S. 30

³¹² ebenda, S. 31

Wie zuvor bereits erläutert, machen diese Netzwerke einen wichtigen Bestandteil des Beziehungskapitals aus, wobei das Beziehungskapital eines Unternehmens, also auch die persönlichen Netzwerke von Mitarbeitenden, einen überlebenswichtigen Erfolgsfaktor für Unternehmen darstellen können.

Einen zweiten Trend, den Parment neben der steigenden ArbeitnehmerInnen-Mobilität festgestellt hat, ist der Anspruch der Generation Y, *Arbeit zur Selbstverwirklichung* zu verrichten. Den Generationen davor wird unterstellt, Pflicht(-erfüllung) als zentrale Antriebskraft zu verstehen. Sie versuchen, gute Arbeit zu leisten, auch wenn sie nicht richtig zur Arbeitsstelle passen, meint Parment. Die Generation Y jedoch habe das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung als Antriebskraft, was heißt, „dass Arbeitnehmer von Werten wie Entwicklungsmöglichkeiten, Spaß, Lernen, Bedeutung und eigene Karriere ausgehen. [...] Es gibt [...] zahlreiche Möglichkeiten, eine Kombination aus Selbstverwirklichung und Verbesserungen für das Unternehmen zu kreieren: eine Kultur, die dem einzelnen Mitarbeiter Mut macht, Inspiration vermittelt und Werkzeuge an die Hand gibt, neue Wege zu gehen und gleichzeitig alte, weniger produktive Strukturen und Arbeitsmethoden zu eliminieren. So wird der Arbeitgeber an Image und Attraktivität gewinnen.“³¹³

Das kommt uns schon bekannt vor, haben wir doch zuvor bereits gelernt, dass die Freude an der Nutzung von Social Software ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, darüber hinaus sind Unternehmen, die hohen Wert auf Wissensmanagement legen, lernende Organisationen, welche den Bedürfnissen der Generation Y gerecht werden.

³¹³ Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 60 f.

Ein dritter Trend hinsichtlich der Arbeitsplatz-Attraktivität nach Parment sind die Rollen von *Identität, Image und sozialen Netzwerken*. Hinsichtlich dieser Werte stellt er fest, dass seitens der Generation Y andere Werte gefragt sind als seitens der ArbeitgeberInnen, insbesondere was die Identifikation mit dem Arbeitsplatz und das ArbeitgeberInnen-Image betrifft. „Zudem müssen Unternehmen die wachsende Rolle von sozialen Netzwerken verstehen: Soziale Netze werden immer wichtiger [...] als Erfolgsfaktoren für den einzelnen Mitarbeiter. Wer Zugang zu den adäquaten sozialen Netzwerken hat, wird als Angestellter mehr Erfolg haben und es einfacher finden, Kenntnisse zu erwerben, Güter und Dienstleistungen zu beschaffen und zu verkaufen sowie Neuigkeiten zu kommunizieren.

Das ist allerdings eine bemerkenswerte Entwicklung: wer hätte vor ein paar Jahrzehnten geglaubt, dass es dereinst allgemein akzeptiert würde, soziale Netzwerke für Verkauf, Absatz und Kenntnis-Erwerb zu nutzen?“³¹⁴

In einer Employer Branding Befragung des Autors geben 28,5 % der Befragten an, dass ihr soziales Netzwerk wichtig ist, um gute Arbeit zu leisten. Rund Jede/r zweite sagt, dass sein/ihr soziales Netzwerk einen gewissen Einfluss auf seine/ihre Arbeitsleistung habe.³¹⁵

Obgleich in diesen Daten wahrscheinlich von Offline-Netzwerken oder Netzwerken ausgegangen wird, die von den MitarbeiterInnen zu privaten Zwecken betrieben werden, können die selben Einflüsse ebenso auf Unternehmens-interne Netzwerke angewendet werden, wenngleich sie vermutlich unterschiedlich intensiv ausgeprägt sind.

³¹⁴ Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 69.

³¹⁵ ebenda, S. 105.

Ein weiteres Merkmal im Kontext von Flexibilisierung und Individualisierung ist die sich verändernde Gestaltung von Arbeitszeit: Tages-, Wochen- und mitunter sogar Jahresarbeitszeit gestalten sich flexibler (und zwar so, dass arbeitsrechtliche Bestimmungen den Bedürfnissen von ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen sogar entgegenstehen können³¹⁶), in vielen Berufen vermischen sich Berufs- und Privatleben, auch Home Offices begünstigen diese Entwicklung. Man will schließlich dann an einer Idee arbeiten, wenn man sie hat und nicht erst dann, wenn man physisch wieder am Arbeitsplatz anwesend ist.

Daraus leitet sich auch eine neue Definition von Work-Life-Balance ab: „Früher hat die Personalabteilung [bzw. das Unternehmen, Anm.] versucht, Arbeit und Privatleben voneinander abzugrenzen. Die Möglichkeiten, außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte zu arbeiten, sind aber mittlerweile viel besser geworden und heutzutage nehmen sich viele Arbeitnehmer Arbeit mit nach Hause. [...] Die Auflockerung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben bedeutet aber nicht nur, dass in der Freizeit gearbeitet wird, sondern auch, dass Freizeit-Aktivitäten in die Arbeit hineingeraten. [...] Das alte Paradigma mit seinen klaren Festlegungen, wann, wie und wo gearbeitet wird, verliert kräftig an Einfluss. Es ist immer mehr die Kultur des Unternehmens bzw. des Teams, die hier die Grenzen setzt.“³¹⁷

Daraus entstehen für ArbeitnehmerInnen die Fragen, wo, wann, wie und wofür die Aufgaben durchgeführt werden sollen. Es stellt sich demnach die Frage nach dem Sinn und danach, welche Wege es gibt, das Arbeitsziel zu erreichen. Für die Work-Life-Balance bedeutet das, dass die „stets latente Möglichkeit, irgendwo, irgendwann und irgendwie zu arbeiten, es für den Arbeitnehmer schwieriger [macht], von der Arbeit abzuschalten und unbeschwert in den Feierabend zu starten.“³¹⁸ Es bedarf daher individueller Strategien, um Erholungsphasen zu finden, die es ermöglichen, hinreichend Energie für die Arbeitszeit zu tanken.

³¹⁶ Vgl. Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 70.

³¹⁷ ebenda, S. 95 ff.

³¹⁸ ebenda, S. 98.

Viele Charakteristika, die im Kontext von Berufstätigkeit der Generation Y zugeschrieben werden, so auch den Digital Natives, können nur auf bestimmte Arten von Berufstätigkeiten zutreffen. Fließbandarbeiten leben vermutlich weniger von Ideen und wer im Schichtdienst tätig ist, wird auch weniger in die Verlegenheit kommen, Heimarbeit zu verrichten. Doch tut dies in der vorliegenden Arbeit keinen Abbruch, kümmert diese sich doch vorrangig um WissensarbeiterInnen³¹⁹, die wahrscheinlich prototypisch für die Generation Y stehen können.

Erstaunlich ist übrigens, in welchen Berufen flexiblere Arbeitszeiten oder selbstbestimmte Arbeitszeiteinteilung möglich ist, den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden angepasst: „So gibt es z.B. Krankenhäuser, wo die Mitarbeiter selber ihre Dienststunden planen. Ergebnis: Vorher war von Flexibilität wenig zu spüren, und Mitarbeiter haben sich häufig über ungünstige Arbeitszeiten beklagt. Nachdem sie nun selber planen dürfen, gibt es wenig Anlass zu Kritik. Selbst in vormals konfliktträchtigen Situationen, wie Planung der Weihnachts- oder Osterwochen, funktioniert diese Verfahrensweise, weil es immer einige Mitarbeiter gibt, die gerne in dieser Zeit arbeiten. Je größer die demographische und kulturelle Vielfalt der Arbeitsplätze in einem Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass immer Mitarbeiter da sind, die mittwochabends, am 1. Weihnachtsfeiertag oder alle zwei Wochen samstagabends arbeiten können. Manche Menschen arbeiten gerne intensiv zwei Wochen hintereinander, um dann eine Woche frei zu haben, andere arbeiten gerne montags bis donnerstags viele Stunden, um dann ein verlängertes Wochenende im italienischen Sommerhaus verbringen zu können.“³²⁰ Oh ja, das würde ich auch gerne, hätte ich ein italienisches Sommerhaus.

³¹⁹ Zur Typologisierung von WissensarbeiterInnen siehe Pernicka, Susanne/Lasofsky-Blahut, Anja/Kofranek, Manfred/Reichel, Astrid: Wissensarbeiter organisieren. Perspektiven kollektiver Interessenvertretung. Edition sigma. Berlin 2010.

³²⁰ Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 70.

Parment hält flexiblere Arbeitszeiten für einen Ausdruck der Abkehr vom Senioritätsprinzip, er nennt es eine „neue Orientierung in der Kontrolle und Bewertung der Mitarbeiter“³²¹. Früher hätten MitarbeiterInnen Vorrang gehabt und zwar unabhängig von deren Leistung. Im Gegensatz dazu würden heute zunehmend Leistungen und Ergebnisse zählen. Die Vorrangstellung von älteren und erfahreneren MitarbeiterInnen würde auch heute noch bestehen, jedoch nur noch dann, wenn „die Erfahrung von Relevanz für die vorliegende Situation“ sei. Der Trend der Abkehr vom Senioritätsprinzip ist in der Tat auch meiner Meinung nach vielerorts wahrnehmbar, doch scheint mir die Argumentation, dass flexiblere Arbeitszeiten Ausdruck dieses Trends seien, weit hergeholt.

Die Generation Y macht, so Parment, kürzere und intensivere Karriere: Schließlich haben WissensarbeiterInnen lange Ausbildungszeiten hinter sich zu bringen, wollen nicht notwendiger Weise später in Pension gehen, was ihnen über kurz oder lang jedoch nicht erspart bleiben wird. Dadurch entsteht, so der Autor, mehr Druck, in kürzerer Zeit Karriere zu machen und möglichst viel Geld zu verdienen.³²² Dies geht mit der Entwicklung einher, dass die Mitglieder der Generation Y vergleichsweise häufiger den Arbeitsplatz wechseln. ArbeitgeberInnen sind erfahrungsgemäß eher bereit, neuen MitarbeiterInnen, die von anderswo Wissen und Erfahrungen mitbringen, mehr zu bezahlen als bestehenden ArbeitnehmerInnen Gehaltserhöhungen anzubieten.

Eine weitere Entwicklung sei eine Verschiebung der Machtbalance hin zu einem ausgewogenen Gleichgewicht zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn³²³, wiederum insbesondere in wissensintensiven Berufen:

³²¹ Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 71.

³²² ebenda, S. 71.

³²³ ebenda, S. 75 f.

„Die neue Generation ist nicht nur in der alltäglichen Kommunikation, sondern auch in ihren Beziehungen zum Arbeitgeber direkter: Ansprüche und Anforderungen nehmen zu, und sie werden deutlicher durch direkte Kommunikation. Diese Entwicklung hat eine positive Seite. Wer plant, in drei Jahren einen Job bei einem Konkurrenten zu suchen, oder vorhat, eine eigene Firma zu gründen, tendiert dazu, mit seinen Absichten nicht hinterm Berg zu halten, sondern offen darüber zu reden. Wer die Arbeitsbedingungen schlecht findet, beklagt sich nicht nur bei Kollegen, sondern auch beim Chef.“³²⁴ Den Grund für derartige Entwicklungen sieht Parment darin, dass die Generation Y an schnelles und direktes Feedback, schnelle Lösungen, direkte Kommunikation und viele Alternativen gewöhnt ist. Diese Gewohnheiten werden in der Folge auch am Arbeitsplatz gelebt, wodurch sich die Berufswelt nachhaltig ändert.

Zur Individualisierung der Arbeitszeit und der Machtverschiebung von ArbeitgeberIn zur/zum ArbeitnehmerIn gesellt sich die Vermischung von Arbeitszeit und Freizeit: Digital Natives verrichten in der (eigentlichen) Arbeitszeit private Dinge und sie arbeiten in der (eigentlichen) Freizeit. ArbeitnehmerInnen lesen außerhalb ihrer Arbeitszeit ihre Mails oder bereiten abends Meetings des nächsten Tages vor, oft ohne ihre dafür notwendige Zeit als Arbeitszeit zu deklarieren. Daraus ergibt sich der (moralische) Anspruch, in der Arbeitszeit auch private Dinge verrichten zu dürfen, etwa privat zu telefonieren, Rechnungen zu bezahlen oder private Reisen zu organisieren. Das mag in der Theorie weit hergeholt klingen, doch auch in meinem Freundeskreis kenne ich Leute, die ihre Urlaube in der Arbeit recherchieren und buchen: „Für die Generation Y sind die Grenzen zwischen Privatleben und Arbeitsleben längst fließend. Wo, wie und wann dienstliche Vorgaben und private Wünsche realisiert werden, ist weniger von Bedeutung. Wichtig ist, dass das Ergebnis stimmt und dass die Arbeit Spaß macht und eine Bedeutung hat.“³²⁵

³²⁴ Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 76.

³²⁵ ebenda, S. 99.

Voraussetzung für das Gelingen dieser Form des (Zusammen-)Arbeitens ist eine ‚gesunde Work-Life-Balance-Kultur‘. Sie erfordert nach Parment „ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Leistungsstimulanzen und Raum für Erholung der Mitarbeiter‘ sowie ‚die Identifikation der Quellen des negativen Stresses und Maßnahmen der Stress-Minimierung‘“.³²⁶

Aus all diesen Trends ergeben sich einige Grundanforderungen an das Personalmanagement, deren Bedeutung es sich auf den jeweiligen Anwendungsfall – gegenständig der Auswirkungen der Implementierung von Enterprise 2.0 – zu reflektieren gilt. Scholz identifiziert³²⁷:

- Erfolgsorientierung: die Ausrichtung personalwirtschaftlicher Aktivitäten auf ökonomische Zielgrößen
- Flexibilisierung: das Erwerben der Fähigkeit zur kurzfristigen Anpassung an Unverhergesehenes
- Individualisierung: das Gewähren von Freiraum für Mitarbeitende zur Erfüllung ihrer persönlichen Ziele
- Kundenorientierung: Leistungen sollen so erstellt werden, dass die LeistungsempfängerInnen subjektiv und objektiv zufrieden sind
- Qualitätsorientierung: die Integration der Personalarbeit in den TQM-Ansatz
- Akzeptanzsicherung: Mitarbeitende sollen Veränderungen unterstützen und nicht blockieren
- Professionalisierung: die Aktualisierung des eigenen Wissensstandes sowie der Ausbau spezifischer Kompetenzen.

³²⁶ Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 99.

³²⁷ Scholz, Christian: Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Verlag Vahlen, München 2000, zitiert nach Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, S. 95.

3.2.3 Organisation

„Enterprise 2.0 ist [...] eine ‚neue Art von Unternehmen‘. Die Unternehmenskultur sollte sich in einer Form weiterentwickeln, dass möglichst wenig hinderliche Strukturen und Hierarchien übrig bleiben und den Mitarbeitern viele Freiräume zur Verfügung gestellt werden. Allerdings können nicht alle Strukturen im Unternehmen abgeschafft werden – sonst würde es sich ja nicht mehr um ein Unternehmen handeln. Um die Vorteile von Teams und Unternehmen zu realisieren, müssen sich die Mitarbeiter untereinander koordinieren und sich an eine gemeinsame Art Dinge zu tun anpassen.“³²⁸

Willms Buhse teilt diese Sichtweise von Michael Koch auf Enterprise 2.0 hinsichtlich des Wandels der Organisation zu einem „neuen Typ von Unternehmen“, basierend auf den Folgen der Charakteristika von Enterprise 2.0 auf Grund der Internet-basierten Kommunikation:

Im Internet sei ein „neues Forum für Gespräche entstanden“, so Buhse. „Hier können Gemeinschaften in rasender Geschwindigkeit miteinander kommunizieren, diskutieren und Meinungen bilden. Ihre Gespräche führen sie unabhängig von Zeit und Raum. Die neuen Medientechnologien ändern die Aufgaben, denn sie erzeugen ein bislang ungekanntes Maß an Beschleunigung und Tempo, multiplizieren Interaktionen und erhöhen den Grad der Vernetzung – damit verändern sie auch die Kultur der Zusammenarbeit. Denn das Internet ermöglicht die technische Abbildung, Dokumentation und Strukturierung komplexer Dialog- und Diskussionsprozesse. Es etabliert Netze für eine Kommunikation, die kulturelle Regeln technisch integriert.

³²⁸ Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit – Computer-Supported Collaborative Work & Co. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 53.

So verschwimmen zusehends die Grenzen zwischen Mitarbeitern, externen Kooperationspartnern und Kunden. Unabhängig von den Organisationsstrukturen arbeiten verschiedene Partner in wechselnden Rollen an den Projekten zusammen – und dies über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg. Gleichzeitig erfordern verkürzte Produktlebenszyklen schnelle und flexible Reaktionen und Entscheidungsprozesse, um neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu platzieren. Schnell lernende Unternehmen sind innovativer. Starre, hierarchische Kommunikations- und Organisationsstrukturen erscheinen in diesem Umfeld langfristig kaum überlebensfähig.

Das Web 2.0 markiert eine neue Stufe des nachhaltigen Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft durch digitale Medientechnologien. Die Internetgeneration findet in den netzgestützten Unternehmen der Zukunft zu neuen Formen der Zusammenarbeit. Wichtigstes Asset dieses neuen Unternehmenstyps sind digitale Medientechnologien, deren flexible Kommunikations- und Organisationsstrukturen Mitarbeiter, Kunden und Partner miteinander vernetzen.“³²⁹

Unternehmen, so Buhse weiter, „haben Zeit und Raum vollständig voneinander getrennt. Nicht mehr Standorte, Abteilungen und Unternehmenszugehörigkeit bestimmen die Zusammenarbeit, sondern die Orientierung an gemeinsamen Interessen und Werten. Der Erfolg des Enterprise 2.0 basiert nicht allein auf einer technischen Infrastruktur, sondern besonders auf der Fähigkeit, das informelle Netzwerk zwischen den Mitarbeitern, Partnern und Kunden, das bei jedem Unternehmen existiert, explizit zu nutzen.“³³⁰

³²⁹ Buhse, Willms: Schönheit kommt von innen. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008, S. 152.

³³⁰ ebenda, S. 162.

Eine *Stärke* informeller Netzwerke ist jene ‚schwacher Beziehungen‘. Sie ist theoretisch fundiert und im Zusammenhang mit Enterprise 2.0 umfassend diskutiert. Meines Erachtens ist sie ein Wesensmerkmal von Enterprise 2.0: „The Strength of Weak Ties“ ist die Theorie zur Stärke schwacher Beziehungen, die im Jahr 1973 vom US-Amerikanischen Soziologen Mark S. Granovetter im American Journal of Sociology publiziert wurde³³¹ und von Andrew McAfee mit Enterprise 2.0 kontextualisiert wurde³³². Unternehmen, so McAfee, unternehmen Anstrengungen, um Mitarbeitende in der Kommunikation „mit ihren engen Mitarbeitern besser zu unterstützen“. Mitarbeitende sollen sich „möglichst oft begegnen und sich zu den gemeinschaftlichen Arbeitsbereichen hingezogen fühlen“, was dazu führen soll, starke Beziehungen zu verstärken.³³³ Diese Maßnahmen scheinen in vielen Unternehmen sinnvoll zu sein, für den Austausch von Wissen jedoch scheint es lohnend, insbesondere den Fokus auf schwache Beziehungen zu werfen: Während nämlich ‚starke Beziehungen‘ (strong Ties) aus langfristigen, häufigen und länger andauernden Interaktionen entstehen, entstehen ‚schwache Beziehungen‘ (weak Ties) aus nicht häufigen und eher beiläufigen Interaktionen.

Hinsichtlich des Wissenstransfers mittels Kooperation und Kommunikation im Unternehmen besteht nun die Schwäche starker Beziehungen nach Granovetter darin, dass sich Bekanntenkreise von Menschen mit starken Beziehungen vermutlich stark überschneiden. Sie eignen sich daher weniger als „Brückenbauer“, da ihr Freundes- und KollegInnenkreis weitgehend redundant ist. Schwache Beziehungen dagegen können hingegen gute Brücken darstellen, so McAfee: „Brücken helfen, Probleme zu lösen, Informationen zu sammeln und unbekannte Ideen aufzugreifen. Sie helfen, die Arbeit schneller und besser zu erledigen. Das ideale Netzwerk für einen Wissensarbeiter besteht wahrscheinlich aus einem Kern von starken Beziehungen und einer umfangreichen Peripherie von schwachen Beziehungen.“³³⁴

³³¹ Granovetter, Mark S.: The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6 (May, 1973), 1360 – 1380. Download: https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the_strength_of_weak_ties_and_exch_w-gans.pdf - Stand: 03.01.2017.

³³² McAfee, Andrew: Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0 – Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage, Berlin 2008, S. 24 ff.

³³³ ebenda.

³³⁴ ebenda, S. 25.

Diese schwachen Beziehungen werden technologisch von Social Networking Services unterstützt: „für Unternehmen könnten Facebook und andere SNS wertvolle Werkzeuge sein, weil sie die Dichte schwacher Beziehungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens verstärken. Meine Freunde von Facebook“, schreibt McAfee, „sind eine große Gruppe von Menschen mit sehr unterschiedlichem Hintergrund, die miteinander wenig gemein haben. Des Weiteren bieten mir diese Profile eine gute Möglichkeit, ihre fachliche Kompetenz zu beurteilen. Anders gesagt bilden diese Onlinefreunde eine große Gruppe von Brücken zu anderen Netzwerken. Facebook bietet mir bereits einige hilfreiche Möglichkeiten, diese Brücken für meine eigenen Zwecke zu aktivieren.“³³⁵

Nun, dieser Befund mag auf Andrew McAfees Facebook-Netzwerk zutreffen, doch denke ich, dass die Feststellung, dass Facebook-FreundInnen „eine Gruppe von Menschen“ sei, „mit sehr unterschiedlichem Hintergrund, die miteinander wenig gemein haben“, nicht verallgemeinerungsfähig ist. Dennoch zeigt die Reflexion schwacher Beziehungen in Zusammenhang mit Technologie das Potenzial von Social Networking Services auf, mögen sie wie Facebook³³⁶ offen sein, oder nach außen geschlossen wie ‚Enterprise SNS‘, wie McAfee sie nennt.

³³⁵ McAfee, Andrew: Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0 – Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage, Berlin 2008, S. 26.

³³⁶ Anmerkung: auch Facebook bietet seine Technologie unter der Marke ‚Workplace by Facebook‘ Unternehmen zur internen Nutzung an, siehe <https://workplace.fb.com/> - Stand: 03.01.2017.

3.2.3.1 Change Management

Wird Social Software in Unternehmen eingeführt, und die nachhaltigen Folgen für Unternehmen wurden zuvor skizziert, empfiehlt sich nach Richter, die Implementierung mittels Change Management zu begleiten. „Unter Change Management lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.“³³⁷

Richter begründet das dadurch, dass der Mensch als ‚Gewohnheitstier‘ Veränderungen oft skeptisch gegenübersteht. Schließlich sind Veränderungen mit Unsicherheit mit Hinblick auf die Zukunft verbunden, Gefahren und Risiken durch Veränderungen sind oft nicht umfänglich abschätzbar bzw. vorhersagbar. Um das Commitment für Veränderungsmaßnahmen zu fördern, empfiehlt sich, Stakeholder – in unserem Fall: Betroffene der Social Software Implementierung – frühestmöglich in den Prozess einzubeziehen. Dadurch werde ihnen Sicherheit vermittelt und je stärker das Sicherheitsgefühl der Betroffenen ist, desto größer ist deren Bereitschaft zur Veränderung.³³⁸

Man bedenke hierbei, dass der Einsatz von Social Software im Unternehmen nachhaltig Änderungen von Verhaltensweisen aller Mitarbeitenden zu bewirken vermag, welche kultiviert werden. Dass diese gelingen, bedingt neben der frühzeitigen Einbindung der Mitarbeitenden allen voran das Commitment des Managements. Man könnte annehmen, dass das Commitment des Managements als selbstverständlich angenommen werden kann.

³³⁷ Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 119.

³³⁸ ebenda

Doch kann dem einerseits entgegnet werden, dass Social Software oftmals ‚Bottom-up‘, also auf Grund des MitarbeiterInnen-Wunschs eingeführt wird und andererseits haben leitende Angestellte ihre Vorbildfunktion wahrzunehmen. Es reicht also nicht aus, dass sie den Einsatz von Social Software grundsätzlich befürworten, sondern sie müssen sie auch selbst nutzen.

3.2.3.2 Return on Investment

Der Return on Investment bei der Implementierung von Enterprise 2.0 bezieht sich auf den (geldwerten) Nutzen, den ein Unternehmen bei der Investition in die Technologie hat.³³⁹

Schaffen Mitarbeitende es, höheren Output in der gleichen Zeit zu generieren oder schaffen Sie es, mit geringerem Zeiteinsatz den selben Output zu erzielen, so kann man von erhöhter MitarbeiterInnen-Produktivität sprechen. Der Versuch von Social Software hinsichtlich des ROI ist, „die Produktivität des Unternehmens durch Ermöglichung einer höheren Leistung des Einzelnen durch bessere Verfügbarkeit der Arbeitsmittel zu erhöhen [...]“.³⁴⁰ Ob dies gelingt, hängt von der Zielsetzung des Unternehmens bei der Einführung von Social Software ab. Diese ist Bedingung für eine mögliche Erfolgsevaluierung. Mögliche Ziele, die bei einer ‚Enterprise 2.0‘-Tagung von PraktikerInnen zusammen betragen wurden, sind beispielsweise:

³³⁹ vgl. Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010, S. 126.

³⁴⁰ ebenda.

- die Änderung des Kommunikationsverhaltens
(weniger eMails, weniger CC-eMails, weniger FYI-eMails, etc.)
- die Erhöhung der Menge des gesammelten Materials
(Informationen in Blogposts, Wiki-Seiten, etc.)
- eine hohe Aktivität der MitarbeiterInnen
- ein hoher Grad der Beteiligung
(an der Erstellung von Dokumenten oder bei Entscheidungen)
- die Vernetzung der MitarbeiterInnen,
die Anzahl der KommunikationspartnerInnen
- die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit (z.B. mit der Software)

Wir werden den Themen ROI und Zielsetzung im empirischen Teil der Arbeit erneut Aufmerksamkeit zukommen lassen und untersuchen, wie sich dieser am Beispiel eines Verlages und einer Buchhandlung bemessen lässt.

4 ZUSAMMENFASSUNG DES THEORETISCHEN TEILS

Die Diskussion des Wissensbegriffs zeigt, dass der Begriff viele Probleme aufweist und zahlreiche Definitionsversuche nur Begriffsannäherungen darstellen. Die Kernprobleme im Kontext der Erkenntnistheorie sind einerseits unterschiedliche Ansprüche an ‚Wissen‘, andererseits das sogenannte „Gettier-Problem“: Edmund Gettier greift die bis zu seinem Aufsatz gängige Wissens-Definition als „begründete, wahre Überzeugung“ auf und stellt fest, dass, wenn Wissen begründete, wahre Überzeugung sei, auch die Gründe wahr und ihrerseits begründet sein müssen. Dieses nicht aufgelöste Problem der Zirkularität führt dazu, dass seit Gettier die Suche nach einer rundherum befriedigenden Explikation des Wissensbegriffs erfolglos geblieben ist.

Im Kontext von Wissensmanagement wird ‚Wissen‘ als organisationaler bzw. unternehmerischer Wertschöpfungsfaktor aufgefasst. Eine einheitliche, allgemein anerkannte Begriffsdefinition existiert im Wissensmanagement ebenfalls nicht, vielmehr wird der Begriff als definitorisch kaum greifbare Größe problematisiert, die Disziplinen übergreifend wenige Gemeinsamkeiten aufweist. Ein viel zitiertes und praktikables Modell ist die „Wissenstreppe“ von Klaus North. Er definiert Wissen als „Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen“, welcher letztlich seinen Wert durch die Manifestation in Handlungen generiert, welche die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern vermögen.

Eine weitere wichtige Unterscheidung, die uns im empirischen Teil wieder begegnen wird, ist jene in implizites und explizites Wissen: Implizites Wissen umfasst alles, was eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Tätigkeiten und ihres Lernens im Kopf hat. Explizites Wissen hingegen bedeutet ‚expliziertes implizites Wissen‘. In explizierter Form als Daten werden persönliche Wissensinhalte für jemand anderen wieder zu potenziellen Informationen und dienen damit seiner oder ihrer Wissensanreicherung. Das Explizieren ist somit die Grundvoraussetzung für organisationales Lernen.

Die Wissensmanagement-Theorie kennt zwei Formen derartiger Explikations-Bemühungen: Die Kodifizierungsstrategie zielt darauf ab, dass ein möglichst großer Teil des impliziten Wissens der Mitarbeitenden in speicherbarer Form expliziert wird, damit es für die Organisation direkt greifbar wird und auch gesichert werden kann, wohingegen die Personifizierungsstrategie die Externalisierung von Wissen in Form von Austausch und Kommunikation bevorzugt und nicht die Speicherung von Wissen auf Medien als Hauptziel hat.

Nach der Diskussion von Zielen und Zweck von Wissensmanagement wurde das Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung nach North eingeführt, welches ebenfalls im empirischen Teil wieder aufgegriffen wird. Dieses geht davon aus, dass ein Unternehmen zum Zeitpunkt t_0 eine Eröffnungsbilanz erstellt, bestehend aus Wissensbilanz und Finanzbilanz. Basierend auf Unternehmenszielen werden Wissensziele definiert, welche unterschiedliche Interventionen zur Folge haben können.

Effekte aus den gesetzten Maßnahmen führen zu Zwischenerfolgen und Übertragungseffekten, sie machen die ‚Bewegungsbilanz‘ aus, die Veränderung von Zeitpunkt t_0 zu Zeitpunkt t_1 . Zum Zeitpunkt t_1 schließlich wird der Erfüllungsgrad der gesetzten Ziele gemessen und in der Schlussbilanz zum Zeitpunkt t_1 dargestellt. Nach der ‚Bewegungsbilanz‘ einer derartigen ‚Intervention‘, nämlich der Einführung eines Social Networks, werden wir im empirischen Teil wieder fragen.

Im Anschluss an Norths Grundmodell wurde eine grundlegende Theorie des operativen Wissensmanagements vorgestellt, die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt: Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung und Wissensbewertung. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Wissensbewertung gelegt, da ExpertInnen der Meinung sind, dass Bilanzen wissensintensiver Unternehmen, welche nach herkömmlichen Bilanzierungsrichtlinien erstellt worden sind, immer weniger aussagekräftig zu sein scheinen.

Wenn ein wachsender Anteil des Wertes einer Gesellschaft über immaterielle Werte erklärt werden kann, fällt es den Stakeholdern immer schwerer, abzuschätzen, wie ihr eingesetztes Kapital investiert wurde und wieviel ein Unternehmen tatsächlich wert ist, darüber hinaus wird postuliert, dass die konventionelle Buchhaltung stets vergangenheitsbezogen ist und Wissensbilanzen auch Aufschluss über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen geben sollen.

Es wurden daher in diesem Kapitel abschließend einige Wissensbilanzierungs-Ansätze gegenüber gestellt, einerseits in Form von EU-Projekten, andererseits nationalstaatliche Initiativen der Wissensbilanz-Entwicklung. Insbesondere die „Wissensbilanz – Made in Germany“ bietet sich als praktikables und plausibles Modell an und wurde daher eingehender untersucht. Als Fazit für Wissensbilanzierungs-Aktivitäten kann festgehalten werden, dass der Einfluss der Wissensbilanz auf die Finanzbilanz in der Praxis oft schwer nachzuweisen ist, doch berichtet ein führender Experte, dass die Formulierung von Wissenszielen und die Selektion von Indikatoren zu strategischen Diskussionen führen, die eine große Bedeutung haben. Durch dadurch ausgelöste Diskussionsprozesse erfolgt in Unternehmen eine Veränderung in Hinblick auf die Wahrnehmung nicht hinterfragter Prozesse und Abläufe oder althergebrachter Strukturen. Dieser Effekt kann auch im empirischen Teil eindeutig nachvollzogen werden.

Der zweite große Themenbereich, mit dem sich der theoretische Teil der Arbeit beschäftigt, ist ‚Enterprise 2.0‘. Enterprise 2.0 wird als neues Unternehmensmodell, nämlich ein „Open, Networked Enterprise“, definiert, welches sich im Wesentlichen durch die Nutzung von Social-Software-Plattformen innerhalb von oder zwischen Unternehmen und ihren PartnerInnen oder KundInnen begründet. Fortan werden entlang des TOM-Modells Wesensmerkmale und Einflussfaktoren von Enterprise 2.0 auf ‚Technik‘, ‚Organisation‘ und ‚Mensch‘ erläutert. Der Abschnitt ‚Technik‘ beschäftigt sich im Kontext von Enterprise 2.0 insbesondere mit Social Software, dessen Funktionen und Anwendungsklassen. Weiters differenziert es Social Software und Groupware und diskutiert somit den ‚Top-Down-Ansatz‘ und den ‚Bottom-Up-Ansatz‘ als unterschiedliche Zugänge bei der Einführung von Enterprise 2.0. Darüber hinaus wird die ‚Ich-Zentriertheit‘ als Charakteristikum von Social Software festgehalten, wohingegen sich Groupware durch ‚Wir-Zentriertheit‘ kennzeichnet.

Die wesentlichen technischen Erfolgsfaktoren für Enterprise 2.0 sind die Systemqualität und die Informationsqualität. Social Software-Systeme müssen anpassbar, verfügbar, zuverlässig, BenutzerInnen-freundlich sein und eine gute Reaktionszeit aufweisen. Hohe Informationsqualität ist gegeben, wenn die richtigen Informationen in kurzer Zeit auffindbar sind, dann können diese zur Beschleunigung von Lernprozessen oder zum Einsparen wertvoller Zeit beitragen. Dadurch steigt die Bereitschaft der Beteiligung der UserInnen.

Abschließend wird im Abschnitt über ‚Technik‘ auf die Anwendungsklasse der ‚Social Networking Services‘ eingegangen. Unter Social Networking sind der IT-gestützte Aufbau und die IT-gestützte Pflege von Beziehungen zu verstehen, die IT-Infrastrukturen stellen hierbei die ‚Services‘ dar. Die Theorie des Social Networkings kennt sechs Gruppen von Funktionen von Social Networking Services, mit denen sich im theoretischen Teil ausführlich auseinandergesetzt wurde. Diese sind: Identitätsmanagement, ExpertInnensuche, Kontextawareness, Kontaktmanagement, Netzwerkaawareness und gemeinsamer Austausch.

Der zweite Aspekt des TOM-Modells betrachtet den Faktor ‚Mensch‘, den/die AnwenderIn von Social Software, insbesondere die Wechselwirkung aus Nutzung und NutzerInnen-Zufriedenheit. Die Nutzung von Social Software hängt davon ab, ob die UserInnen die Software nutzen wollen und ob sie diese nutzen können. Das Können hängt hauptsächlich mit der Kompetenz zusammen, mit der jeweiligen technologischen Lösung umzugehen, das Wollen mit ihrer Motivation. Diese beeinflussen Anreizsysteme, die NutzerInnen-Akzeptanz sowie eine kooperative Kultur. Ein interessanter Aspekt, der uns im empirischen Teil wieder begegnen wird, ist der ‚Crowding-Out-Effekt‘: der Umstand, dass ursprünglich vorhandene intrinsische Motivation durch die Bereitstellung extrinsischer Motivation verdrängt wird.

Bei der NutzerInnen-Zufriedenheit steht die Frage im Fokus, welche Variablen Auswirkung auf die Zufriedenheit der NutzerInnen eine Social Networking Services haben. Nach Richter sind dies die freudvolle Nutzung, die Erfüllung der Erwartungen und die positive Haltung gegenüber dem System.

Im weiteren Verlauf der theoretischen Abhandlung wurde eine besondere Gruppe von UserInnen charakterisiert, nämlich die Digital Natives. Sie werden ‚Organisationen‘ – den dritten Aspekt des TOM-Modells – nachhaltig prägen und verstehen es wie wahrscheinlich keine Generation vor ihrer, die Stärke schwacher Beziehungen zu nutzen. Vor diesem Hintergrund organisationaler Veränderungen wird abschließend auf die Themen ‚Change Management‘ und ‚ROI‘ eingegangen: Unter Change Management lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen. Der Einsatz von Social Software im Unternehmen bewirkt nachhaltig Änderungen von Verhaltensweisen aller Mitarbeitenden, welche kultiviert werden. Diese müssen professionell beobachtet und begleitet werden.

Der Return on Investment der Implementierung von Social Software bestimmt sich durch die Erhöhung der Produktivität des Unternehmens durch Ermöglichung einer höheren Leistung des/der Einzelnen durch bessere Verfügbarkeit der Arbeitsmittel, vor allem des Wertschöpfungsfaktors ‚Wissen‘.

5 EMPIRISCHER TEIL

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit gliedert sich in drei Abschnitte: Im ersten Abschnitt werden Wissensrunden der ‚Plattform Wissensmanagement‘ durchgeführt, im zweiten Abschnitt wird anhand eines Praxisbeispiels die Einführung von ‚Enterprise 2.0‘ in einem Unternehmen versucht und schließlich wird im dritten Abschnitt eine erste Evaluierung der Maßnahmen vorgenommen sowie nach möglichen Übertragungseffekten gesucht.

5.1 Wissensrunde ‚Enterprise 2.0‘

Um einerseits das Thema ‚Enterprise 2.0‘ sowie dessen Implikationen möglichst umfassend begreifen zu können, andererseits aber auch über die Sichtweise von PraktikerInnen in Vorbereitung auf den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit auf das Thema zu lernen, wurden im Rahmen der ‚Plattform Wissensmanagement‘ neun Wissensrunden veranstaltet.

Die Plattform Wissensmanagement (PWM) hatte seit ihrer Gründung im Jahr 2001 den Anspruch, eine der führenden Communities zum Thema Wissensmanagement in Europa zu sein. Die PWM war eine Organisation, die Menschen zusammenführen wollte, welche sich beruflich oder privat mit Fragen des Wissensmanagements auseinandersetzen. Als Wissenscommunity verfolgte sie das Ziel, das Thema Wissensmanagement zu fördern, Interessierten einen Überblick zu bieten und neue Impulse zu setzen. Hierbei bot die PWM einen Raum für Interaktion, Inhalte und Lösungen.³⁴¹ Die Plattform Wissensmanagement ist mittlerweile inaktiv, viele AkteurInnen der PWM treffen sich seit dem Jahr 2013 in der ‚Regionalgruppe Österreich‘ der ‚Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.‘³⁴²

³⁴¹ Vgl. Thurner, Claudia: Die Plattform Wissensmanagement - ein Stern im Wissensmanagement-Orbit. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/die-plattform-wissensmanagement-ein-stern-im-wissensmanagement-orbit/> - Stand: 21.03.2009.

³⁴² Regionalgruppe Österreich der GfWM e.V.: URL: <http://www.gfwm.de/regional/regionalgruppen/oesterreich/> - Stand: 07.01.2017.

Die ‚Plattform Wissensmanagement‘ bot Wissensmanagement-Interessierten unterschiedliche Formate zum Informations- und Wissensaustausch zum Thema Wissensmanagement.³⁴³ Eines der Formate waren sogenannte ‚Wissensrunden‘, die in der Literatur als ‚Community of Practice‘ bekannt sind:

„In Wissensgemeinschaften oder CoP finden sich Leute zusammen, die ein gemeinsames Interesse an einer Wissensproblematik haben. Sie sind als Phänomen weder ein Team (mit Identität, Vertrauen, Nähe, Zugehörigkeitsgefühl) noch eine Organisation (mit Aufgabe, Struktur, Orientierung), sondern irgendwo dazwischen oder sowohl als auch. Eine CoP weist folgende Strukturmerkmale auf, die für jede Community in typischer Weise gestaltet sind:

- *Gemeinsame Zielsetzung oder geteiltes Interesse,*
der Wissensbereich beeinflusst direkt die Motivation der Mitglieder
- *Interaktion, die Gemeinschaft*
umfasst die persönlichen und institutionellen Beziehungen der Mitglieder und die Kommunikationsräume, äußert sich in der Häufigkeit und Dauer der Begegnungen, aber auch in der Art der Kommunikation: über persönlichen Kontakt (Face to Face) oder medial vermittelt.
- *Mikrokultur, die Praxis*
repräsentiert die Identität der Community durch geteilte Werte, Gepflogenheiten, Rituale, Geschichten, Erfahrungen, aber auch das kollektiv erarbeitete Wissen in Form von gemeinsam entwickelten Modellen, Standards oder Instrumenten.“³⁴⁴

³⁴³ vgl. Thurner, Claudia: Die Plattform Wissensmanagement - ein Stern im Wissensmanagement-Orbit. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/die-plattform-wissensmanagement-ein-stern-im-wissensmanagement-orbit/> - Stand: 21.03.2009.

³⁴⁴ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 199.

Eine Community of Practice hat nicht die Aufgabe, ein bestimmtes Problem zu lösen, sondern als Forum für die Entwicklung der Kompetenzen ihrer Mitglieder zu dienen, sie ist ein Raum für Wissenskommunikation. Als CoP-Räume sind sowohl reelle Räume als auch virtuelle Räume denkbar und üblich, auch die ‚Wissensrunde Enterprise 2.0‘ traf sich sowohl zu Präsenzterminen als auch virtuell in einem geschlossenen Wiki.³⁴⁵

Communities of Practice haben einen Lebenszyklus, der sich in fünf Phasen charakterisieren lässt:

1. Gründung: es braucht einen ‚absichtsvollen Gründungsakt‘ durch jemanden oder eine Personengruppe, anschließend wird der gegenständliche Wissensbereich definiert, weitere ExpertInnen recherchiert, Wissensentwicklungsziele identifiziert
2. Zusammenwachsen: Die Community bestimmt ihre Interaktionsform, die Art der Treffen, persönliche Beziehungen werden aufgebaut, gemeinsame Werte werden geklärt.
3. Aktivität: es bildet sich eine besonders engagierte Kerngruppe heraus und periphere Mitglieder zeigen sich weiterhin interessiert.
4. Bewirtschaftung: Es werden Methoden und Hilfsmittel entwickelt, Output wird sichtbar, Mitglieder identifizieren sich mit ihrer Leistung, das Interesse einzelner Mitglieder nimmt ab.
5. Verwandlung oder Auflösung: unterschiedliche Gründe führen zum Ende einer CoP: zum Beispiel das Erreichen der Ziele, das Entwickeln der Interessen der Mitglieder in verschiedene Richtungen oder die CoP wird von der Organisation aufgelöst.³⁴⁶

³⁴⁵ Passwort-geschütztes Wiki der ‚Wissensrunde Enterprise 2.0‘ der Plattform Wissensmanagement. URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Home> - Stand: 07.01.2017.

³⁴⁶ Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007, S. 200 f.

Interessanter Weise hat auch unsere Wissensrunde diese Phasen durchlaufen: Der Gründungsakt fand durch mich statt, als ich auf einem ‚PWM Community-Treffen‘ die Idee einbrachte, zum Thema ‚Enterprise 2.0‘ eine Wissensrunde zu gründen. Diese Idee wurde wohlwollend aufgenommen und schließlich wurde in einem Newsletter zur Teilnahme an der Wissensrunde eingeladen.

Am 29. März 2010 fand das Kickoff-Treffen der Wissensrunde statt. In einem zweistündigen Treffen lernten sich neun TeilnehmerInnen kennen und sammelten Themen sowie Fragestellungen der Wissensrunde. Allgemein wollte eine Definition für ‚Enterprise 2.0‘ gefunden werden, darüber hinaus steckte sich die Runde das Ziel, Best Practice Beispiele für gelungene Einführungen von Enterprise 2.0 zu sammeln.

Folgende Fragestellungen an die Wissensrunde resultierten aus dem Brainstorming:

- Dimension Mensch / People:
 - User-Erwartungen
 - User-Einstellungen
 - Welche Motivation/Motive haben potenzieller UserInnen, teilzunehmen - E2.0 zu akzeptieren? Welche Form der Gratifikationen erwarten sie/motivieren sie?
 - Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit die E2.0-Einführung Erfolg verspricht?
 - Rolle des "Wissens" als "Macht"-Faktor. Was motiviert UserInnen, Wissen/Macht abzugeben? Wird mit der Teilnahme Macht abgegeben und/oder erworben?
 - Welche Rolle spielen Führungskräfte? Wollen sie E2.0? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
 - persönlicher Nutzen von Content bzw. Vernetzung
 - (Wodurch) Ergibt sich die Bereitschaft von Menschen/MitarbeiterInnen, online zusammen zu arbeiten, obwohl sie es offline nicht tun würden?

- Welche Rolle spielt der Faktor 'Digital Natives/Immigrants' ? Welche Rolle die UserInnen-Aktivität?
- Was hat E2.0 mit der Kaffeeküche zu tun? (Wie) Kann man eine Kaffeeküche 2.0 einführen?
- Dimension Organisation / Process:
 - Wie ändern sich Arbeitsprozesse durch E2.0-Einführung?
 - Welche Unternehmenskultur/Wissenskultur/etc.-Kultur ist Bedingung? ...entwickelt sich mit der E2.0-Implementierung?
 - Nutzen von Vernetzung kluger Köpfe
 - Organisations-Nutzen von Content bzw. Vernetzung
 - Welche Motive gibt es für eine Organisation, E2.0 einzuführen?
- Technik / Technology:
 - Welche technischen Möglichkeiten gibt es?
 - Welche Tools stehen zur Verfügung? Welche Zwecke erfüllen diese jeweils?
 - (Wie) lassen sich interne und externe Anwendungen verknüpfen?
 - Wie muss die Usability/Visability beschaffen sein?³⁴⁷

Wie der Umfang der Fragen an die Wissensrunde zeigt, beinhalten sie das Potenzial, mehrere wissenschaftliche Arbeiten zu füllen. Ich habe mich daher bemüht, einige für meine forschungsleitenden Fragestellungen wesentliche Fragen aufzugreifen, andere Aspekte musste ich abgrenzen.

³⁴⁷ Passwort-geschütztes Wiki der ‚Wissensrunde Enterprise 2.0‘ der Plattform Wissensmanagement.
 URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Kick+Off+zur+Wissensrunde+29.3.2010> - Stand: 07.01.2017.

Organisatorisch wurde folgendes vereinbart:

- Präsenz-Termine sollen im Zwei-Monats-Rhythmus stattfinden, bis zum nächsten Treffen soll online zusammen gearbeitet werden
- Offline-Treffen sollen zum Treffen von Entscheidungen genutzt werden
- Zum (jeweils) nächsten Treffen werden nur Mitglieder eingeladen, die sich online eingebracht haben.³⁴⁸
- Die Wissensrunde wird beim zweiten Treffen geschlossen, keine neuen Mitglieder werden aufgenommen – dies gilt unter der Voraussetzung, dass vor dem Schließen allen PWM-Mitgliedern die Möglichkeit der Teilnahme gegeben wurde.³⁴⁹
- Die Informationen aus den Wissensrunden und auf Online-Plattformen der Wissensrunde sind vertraulich, Informationen aus Unternehmen dürfen nur anonymisiert zitiert werden.³⁵⁰

Im Laufe der Zeit wurde eine Art Mission Statement entwickelt, welches sich ursprünglich auf die Gründungsphase der Wissensrunde begründet:

„Die Wissensrunde Enterprise 2.0 wurde im März 2010 ins Leben gerufen. Seither setzen wir uns theoretisch und praktisch mit dem Thema "Enterprise 2.0" auseinander. Bei der Entwicklung und Einführung von Enterprise 2.0-Strategien in einem Unternehmen sollen die Schritte der Analyse der Geschäftsziele, des Umfelds und der Bedarfe in der Konzeption, Planung, Umsetzung und Evaluation berücksichtigt werden. Die Entwicklung von Enterprise 2.0-Strategien ist ein komplexer Prozess. Dabei müssen viele Rahmenbedingungen, wie Unternehmenskultur, Kosten, verfügbare Methoden und Techniken sowie Unternehmensziele berücksichtigt werden. Diese Komplexität wird von den Mitgliedern der Wissensrunde mitgedacht und in den Arbeitsprozess integriert.

³⁴⁸ Anmerkung: Diese Regel wurde in Folge fallen gelassen.

³⁴⁹ Anmerkung: Die Wissensrunde wurde entgegen der ursprünglichen Vereinbarung nicht geschlossen.

³⁵⁰ Passwort-geschütztes Wiki der ‚Wissensrunde Enterprise 2.0‘ der Plattform Wissensmanagement. URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Kick+Off+zur+Wissensrunde+29.3.2010> - Stand: 07.01.2017.

Da es von Anfang an das Ziel war, nicht nur theoretisch über das Thema zu arbeiten, sondern auch praktisch damit verbundene Technologien einzusetzen, um kollaborativ gemeinsam das Thema zu erschließen, wurde ein Confluence Wiki als Plattform für die Zusammenarbeit gewählt. Im Wiki angemeldet sind 28 Mitglieder und aktiv an Treffen nehmen etwa 10 Mitglieder in wechselnder Zusammensetzung teil.“³⁵¹

Für die Online-Zusammenarbeit im Wiki wurden drei Spielregeln definiert:

1. Es ist ausdrücklich erwünscht, bestehende Inhalte zu erweitern, zu editieren oder durch neue Seiten, Kommentare, Links und ähnliches zu erweitern!
2. Vertrauliche Informationen bleiben innerhalb der Runde!
3. Wir versuchen 2-monatliche Offline-Treffen zu veranstalten, die jeweils themenspezifisch gestaltet werden. Dafür finden sich zwei oder mehrere mehrere Freiwillige zusammen, um ein bis zwei Themen vorzubereiten. Unterlagen werden noch vor dem Treffen - am besten über unser Wiki - verteilt. All jene, die sich in der Vorbereitungsphase beteiligen wollen, sind herzlich willkommen, dies in Koordination mit den Verantwortlichen zu tun.³⁵²

Gemäß diesen Vereinbarungen werden AutorInnen aus dem Wiki anonymisiert zitiert, insofern sie ihre Inhalte nicht öffentlich vorgetragen haben, Informationen aus Unternehmen werden nicht wiedergegeben.

³⁵¹ K., P. (Name anonymisiert): Wissensrunde Enterprise 2.0 (Abstract - Wissenstag IKnow 2011). URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=27138848> – Stand: 26.06.2011

³⁵² D., M. (Name anonymisiert): Spielregeln für die Wissensrunde. URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22584670> - Stand: 03.02.2011.

Die zweite Wissensrunde fand am 28. Juni 2010 statt. Wie bereits vorangehend angemerkt, wurden in der zweiten Runde die Regeln adaptiert. Einerseits wollte auch die ausschließliche Online-Mitarbeit im Wiki ermöglicht werden, andererseits legte die Gruppe fest, dass die Mitarbeit auch ohne Online-Mitarbeit möglich sein sollte. Als interessant an diesem Prozess zeigt sich, dass die Wissensrunde selbst, die eigentlich die Aufgabe haben sollte, die Eckpfeiler für ‚Enterprise 2.0‘ aus ExpertInnen-Sicht einzuschlagen, sich in gewisser Weise zu einem Beispiel für ‚Enterprise 2.0‘ entwickelt hat: In einer Non-Profit-Organisation hat sich eine Gruppe gefunden (Bottom-up), die sich ein Ziel gesetzt hat und mit Hilfe von Social Software (einem Confluence Wiki) im Rahmen einer Community of Practice an ihrem Thema gearbeitet hat. Insofern lassen sich zwischen der Einführung von Enterprise 2.0 und der Wissensrunde ‚Enterprise 2.0‘ Parallelen finden, die neben den inhaltlichen Aspekten der Wissensrunde an dieser Stelle mitverfolgt werden sollen.

Neben den beiden Regeländerungen wurden in der zweiten Änderungen Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mittels Social Software besprochen, insbesondere hinsichtlich der ersten Anwendungserfahrungen mit dem Wiki nach dem ersten Treffen: Es zeigte sich, dass die Erfahrung mit der „ersten Hürde“ über die weitere Mitarbeit entscheidet, die UserInnen lassen sich also sehr schnell demotivieren, wenn sie mit der ersten Anwendung nicht zufrieden sind. Davon, dass die TeilnehmerInnen grundsätzlich motiviert waren, kann ausgegangen werden, schließlich haben sie sich ja freiwillig zur Mitarbeit gemeldet. Insofern sind wir an dieser Stelle zu einem wesentlichen Unterscheidungsmerkmal zum ‚Top-Down-Ansatz‘ gekommen: Müssen beim ‚Top-Down-Ansatz‘ die UserInnen überhaupt zur Teilnahme motiviert werden, ist beim ‚Bottom-up-Ansatz‘ die Teilnahme-Motivation vorhanden. Die Bereitschaft, sich mit der Social Software ‚anzufreunden‘, wird beim ‚Bottom-up-Ansatz‘ ebenfalls höher sein als beim ‚Top-Down-Ansatz‘.

Eine weitere Erfahrung aus der Zusammenarbeit im Wiki ist, dass die geposteten Inhalte schnell unübersichtlich wurden, es bedurfte also einer Einigung auf Struktur. Die mag auch mit der Tatsache zusammenhängen, dass eine konkrete Zielsetzung noch gefehlt hat, es wurden jede Menge Informationen gepostet, über die die Mitglieder zum Thema ‚Enterprise 2.0‘ verfügten. Darüber hinaus wurden von einigen Mitgliedern bewusst unvollständige und provokante Inhalte gepostet, um Reaktionen zu provozieren und Diskussionen in Gang zu setzen. Und wurde positiv hervorgehoben, dass viele neue Inputs gefunden wurden, insbesondere wurden Bookmarks zu weiteren Internet-Quellen zum Thema ‚Enterprise 2.0‘ gepostet.

Schließlich wurde in der zweiten Session als Zielsetzung für die Wissensrunde die Entwicklung eines ‚Enterprise 2.0 Readiness Check‘ festgelegt, der zwei Fragen vor-dergründig beantworten sollte: „Wie kriege ich Leute dazu Enterprise 2.0 affin zu werden?“ und „Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit die E2.0-Einführung Erfolg verspricht?“³⁵³

Es zeigt sich, dass die wesentlichen Fragen der Wissensrunde sich mit jenen Themen decken, mit denen sich der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit befasst hat.

In der dritten Wissensrunde am 29. November 2010 wurde die weitere Vorgehensweise der Community debattiert: Zur Abstimmung und Koordination sollten quartalsweise regelmäßige Treffen stattfinden, die Arbeit sollte mehr fokussiert werden: pro Treffen sollte ein Thema vorbereitet werden, für welches jeweils eine Person verantwortlich zeichnet. Das Ergebnis pro Treffen sollte jeweils ein Blog-Beitrag und eine Link-Liste sein. Die Aktivitäten der Wissensrunde sollten auf einem ‚PWM Community-Treffen‘ präsentiert werden.

³⁵³ N., H. (Name anonymisiert): Protokoll der zweiten Wissensrunde.
URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=19005524>
(Passwort-geschützt) – Stand: 28.01.2011

Darüber hinaus wurde eine schriftliche Feedback-Runde durchgeführt, per eMail wurden den TeilnehmerInnen fünf Fragen gestellt:

- „Mit welchen Erwartungen - Warum bin ich der Runde beigetreten?
- Was hat mich bei der Teilnahme behindert?
- Was hat mich bei der Teilnahme unterstützt?
- Welche Verbesserungen könnte ich mir vorstellen?
- Welche Ziele will ich in dieser Wissensrunde erreichen?“³⁵⁴

Folgendes haben die TeilnehmerInnen in dieser Feedback-Runde geantwortet:

Frage 1: „Mit welchen Erwartungen – Warum bin ich der Runde beigetreten?“

- „E20 ist ein neues Thema. Jeder Gedankenaustausch dazu ist ein Gewinn. Ich erwartete mir ein Wissenszuwachs bei mir und einen offenen Austausch unseres Wissens unter einander. Weiters erwartete ich, dass alle Teilnehmer aktiv in der Community sind.
- Das Experiment Enterprise 2.0 Technologien in der Runde selbst auszuprobieren und auf einer Metaebene zu reflektieren finde ich spannend.
- Austausch zum Thema E 2.0 - sowohl organisatorisch & kulturell als auch technologisch - Know How Transfer und von anderen lernen bzw eigene Erfahrungen weitergeben.
- Interesse am Thema und Austausch, da HP derzeit immer mehr in Richtung Web 2.0 und Enterprise 2.0 geht. Wir haben hier auch Piloten laufen, mit eigener und auch zugekaufter Software.

³⁵⁴ N, H.: Retrospektive . URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Retrospektive>
(Passwort-geschützt) – Stand: 27.01.2011

- E2.0-Experten/Interessenten vernetzen, E2.0-State of the Art KnowHow ausloten, Wissensbedarf ausloten, Themen für Dissertation abstecken, Leute kennenlernen, KnowHow generieren/vernetzen
- Interesse am Thema, mit dem ich mich selber schon länger privat und beruflich auseinandersetze.
- Einerseits das Interesse an Enterprise 2.0 und die Frage wie es "gelebt" wird, andererseits bin ich auch neugierig, welche Erfahrungen andere machen und gemacht haben. Für mich ist E 2.0 auch ein sehr aktuelles Thema und ich erwarte mir durch den Wissensaustausch mehr über aktuelle Trends zu erfahren bzw. auch die Schwierigkeiten die beim Einsatz von E 2.0 entstehen und wie sie gelöst werden können.

Resümee: Haupttenor ist Wissensaustausch/-zuwachs, Experimentieren und Ausprobieren von E.20 Technologien ist ein weiterer Punkt.³⁵⁵ [sic]

Frage 2: „Was hat mich bei der Teilnahme behindert?“

- „Ich war beim Juli-Treffen nicht dabei und habe dann den Anschluß/ Fokus verloren, da ich trotz Protokoll nicht mehr gewusst habe, wohin die Reise geht.
- Weiters ist die Community zu planlos unterwegs. Ist, Ziel, Plan dort hin zu kommen fehlt.
- Die Plattform selbst finde ich für sporadische Nutzer nicht sonderlich übersichtlich. Aber dennoch hinreichend einfach zum bedienen. Ggf. wäre eine Intro-Session hilfreich gewesen.

³⁵⁵ N., H. (Name anonymisiert): Mit welchen Erwartungen-Warum bin ich der Runde beigetreten? URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582660> (Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

- Genauso wie beim M. war auch für mich die Ziellosigkeit ein bissl ein Problem. Aber da werden wir jetzt hoffentlich abhilfe schaffen
- Mein persönliche Zeitbudget, das bisher über die persönlichen Treffen nicht hinausging.
- Leider auch mein persönliches Zeitbudget und die nicht ganz klare Zielrichtung, wo die Runde hinwill / hingeht - leider war ich bei den letzten Terminen aus Zeitgründen nicht anwesend und kann beim nächsten auch nicht, weil im Ausland - dann verpasst man trotz guter Minutes den Anschluss etwas - ich persönliche denke, dass öftere physische Treffen von Vorteil wären.
- mein Zeitbudget (neben Hochzeitsplanung, Job/Nebenjob, und Hausplanung leider nur mehr wenig übrig... ;-)) - Treffen abends sind eher schwierig für mich, da ich einen Nebenjob habe (nachmittags = besser)
- Zeit, Jobwechsel. Online-Plattform nicht userfreundlich, Online-Zusammenarbeit irgendwie unpersönlich.
- Zuviel anderes das nebenher passiert (Arbeit).
- Meine Antwort ähnelt den der anderen, Zeitmangel, denn zumeist widme ich meinen "beruflichen" Onlineaktivitäten. Ich dachte, ich kann sozusagen so nebenbei aktiv sein in der Wissensrunde, was aber nicht wirklich geht.

Resümee: Klares Ziel fehlt. Plattform nicht übersichtlich/userfreundlich (Confluence), Zeit!!, Online-Zusammenarbeit irgendwie unpersönlich."³⁵⁶ [sic]

³⁵⁶ N., H. (Name anonymisiert): Was hat mich bei der Teilnahme behindert? URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582652>
(Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

Frage 3: „Was hat mich bei der Teilnahme unterstützt?“

- „PWM Ausschreibung zur Runde war für mich ausreichend. Angemeldet habe ich mich dann via Plattform.
- Gut ist das Notification Service (tägliches Mail), damit ich weiss, wer welchen Beitrag geleistet hat. Dort schaue ich dann ca. alle 2-3 Tage mal die Mails durch. Dadurch habe ich bereits wertvolle Links (Shared Bookmarks) erhalten.
- Gut ist auch, dass sich Personen gefunden haben, die das Thema interessiert und dass wir einen E20 Ansatz dazu testen.
- Die gute usability von Confluence ist natürlich hilfreich, die nette Runde war für mich aber noch wichtiger.
- Die persönlichen Treffen - mit dem Tool mache ich mich gerade vertraut. Das alternative Anbieten von zwei Kommunikationskanälen (E-Mail, Confluence) finde ich hilfreich und motivierend. Der Einstieg in das Confluence Tool ist einfach - auch wenn man keine Daten weiß und die alte E-Mail Adresse im System gespeichert ist. Die Inhalte sind spannend, auch wenn sich die Systematik nicht gleich von Anfang an erschliesst.
- Dies war via PWM & Anmeldung zur Wissensrunde einfach und rasch zu erledigen.
- Einfache Anmeldungen, regelmäßiger Status update (dank M. & Co)
- PWM, B. G.-H.

- Neugier wie sich das entwickelt (Experiment mit Online-Zusammenarbeit:))
- Anfänglich die Neugierde mit confluence zu arbeiten und das Tool kennenzulernen und natürlich auch die Frage, ob dieser Onlinewissensaustausch funktioniert oder nicht.

Resümee: PWM, Notifications, Mail, Usability, mehrere Kommunikationskanäle, Neugier³⁵⁷ [sic]

Frage 4: „Welche Verbesserungen könnte ich mir vorstellen?“

- „wie im letzten Meeting besprochen. Wenn wir dieses umsetzen, dann passt alles.
- Wenn wir zielorientierter arbeiten glaube ich dass wir ordentlich was weiterbringen werden. Eventuell könnte man die Runde noch erweitern.
- Es braucht in der Vorbereitung "Kümmerer" die eine breitere Aktivierung der Mitglieder gewährleisten.
- Möglicherweise monatliches (öftere) Treffen; klare Zielsetzung (oder Kommunikation dieser - falls ich diese übersehen habe) was die Runde erreichen will und in welchem Zeithorizont, möglicherweise eine bessere Aufgabenteilung um diese Ziele zu erreichen.
- Mir ist die genaue Zielsetzung der Gruppe noch nicht klar, evt .müssen wir das Thema auch einschränken (ist sehr breit)?

³⁵⁷ N., H. (Name anonymisiert): Was hat mich bei der Teilnahme unterstützt?
 URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582650>
 (Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

- Die wenig stringente Zielverfolgung, die M. und M. aufzeigen, mag darin begründet sein, dass Enterprise 2.0 trotz der bereits vorgenommen Konkretisierungen noch immer einen breiten Bogen aufspannt, den einige - wie mir scheint - für sich bereits konkretisiert haben; ein gemeinsames Verständnis der Zielekonkretisierung ist aber noch nicht in der Tiefe vorhanden, die allen das Gefühl gibt, das die Runde gemeinsames Wissen im Sinne der jeweiligen (persönlichen) Zielekonkretisierung erzeugt. Für mich sind die Metabetrachtungen des Prozesses wertvoll und ich freue mich schon auf die nächste Runde.
- Regelmäßige Offline-Meetings zu bestimmten Themen. bessere Online-Kommunikation, Tools in der Runde vorstellen und ausprobieren, Themen diskutieren, Expertise austauschen
- Konkretisierung der Aufgaben und kontinuierliche Arbeit am (jeweiligen) Thema.
- wahrscheinlich die Ziele der Wissensrunde noch klarer zu formulieren und mich selbst an der Nase nehmen und regelmäßiger online aktiv teilzunehmen

Resümee: Ziele besser definieren (ev. Thema einschränken), Runde erweitern (Mitglieder aktivieren), regelmäßige Treffen (Offline-Meetings), bessere Kommunikation (verwendete Tools vorstellen)³⁵⁸ [sic]

³⁵⁸ N., H. (Name anonymisiert): Welche Verbesserungen könnte ich mir vorstellen?
 URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582657>
 (Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

Frage 5: „Welche Ziele will ich in dieser Wissensrunde erreichen?“

- „persönlicher Wissenserweiterung, mein Wissen teilen, ggf. E.0 Wissen extern bereit stellen, allerdings nur wenn damit nicht zu viel Aufwand verbunden ist z.B. Shared Bookmarks a la Delicious.com
- Wissenszuwachs steht da auch für mich an erster Stelle. Wissen teilen auch ganz wichtig. Spass haben.
- Erfahrungen sammeln, wie sich Enterprise 2.0 im Unternehmen auch für wenig social media und technik affine Mitarbeiter gewinnbringend nutzen lässt.
- Wie bereits einmal eingebracht, würde mich die gemeinsame Erarbeitung eines Enterprise 2.0 Readiness Checks interessieren
- Weiters Austausch zum Thema mit anderen GruppenteilnehmerInnen
- Aufbau einer E 2.0 Wissensbasis
- Austausch, vor allem in Richtung Motivation/kulturelle Akzeptanz, Tips & Tricks
- Verständnis für Thema schärfen, Aktuelle Entwicklungen diskutieren, Herausfinden, bei welchen Themen Handlungsbedarf besteht und wo ich mich mit meinen Kompetenzen einbringen kann. Gemeinsames Thema finden, bei dem alle motiviert sind, dieses zu bearbeiten.
- Es wäre schön wenn am Ende der Wissensrunde zu den "Kernthemen" ein guter Überblick verfügbar ist. Für mich persönlich Annäherung an Themen mit denen ich sonst weniger konfrontiert bin (Leadership, Kultur).

- für mich ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Enterprise 2.0 auf den unterschiedlichen Ebenen interessant (E 2.0-Kultur, MitarbeiterInnebene, etc.) und diese Themen strukturierter darzustellen, wenn dies möglich ist?

Resümee: Wissenserweiterung/-zuwachs (Aufbau Wissensbasis), E.20 Readiness check, Erfahrung in der Nutzung von E.20 Techniken.“³⁵⁹ [sic]

Das Feedback zeigt insgesamt, dass es beim Bottom-up-Ansatz eines großen Abstimmungs-Prozesses bedarf, insbesondere bei freiwilliger Teilnahme. Die Teilnahme-Motivationen sind unterschiedlich, daher schwankt die individuelle Bereitschaft sehr, sich in die Community einzubringen.

Die vierte Wissensrunde fand am 27. Jänner 2011 statt. Bei diesem Termin ging es eingangs um die Diskussion der Ergebnisse des Feedbacks, weiter wurden Themen gesammelt, die in den nächsten Runden behandelt werden wollen

- Was verstehen wir unter Enterprise 2.0?
- Modelle für einen E2.0-Readiness Check
- Faktor ‚Digital Natives – Digital Immigrants‘
- Welche Technologien & Tools stehen zur Verfügung?
Welche Zwecke erfüllen diese jeweils?
- Enterprise 2.0 – Leadership
- Welche Kultur ist Bedingung?
...entwickelt sich mit der E2.0-Implementierung?
- Motivation, Erwartungen, Einstellungen potentieller UserInnen
- Welche Motive gibt es für Organisationen, E2.0 einzuführen?
- Wie ändern sich Arbeitsprozesse durch eine E2.0-Einführung?³⁶⁰

³⁵⁹ N., H. (Name anonymisiert): Welche Ziele will ich in dieser Wissensrunde erreichen?
URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582655>
(Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

³⁶⁰ N., H. (Name anonymisiert): Protokoll der 4. Wissensrunde
URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22584434>
(Passwort-geschützt) – Stand: 28.01.2011

Zum Thema „Was verstehen wir unter Enterprise 2.0?“ fand am 29. März 2011 die fünfte Wissensrunde statt. Es wurde eine Vielzahl von Definitionsansätzen diskutiert und im Wiki dokumentiert. Man einigte sich weitgehend auf ein gemeinsames Begriffsverständnis im Sinne einer Arbeitsdefinition und bestimmte:

„Enterprise 2.0 ist eine Organisationsform, welche ihr Wesen aus dem Zusammenspiel von Web 2.0-Technologie, Mensch/Stakeholder und Organisation zur Erreichung von Organisationszielen begründet.“³⁶¹

Die drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technik (vgl. TOM-Modell) umfassen strukturelle, prozessuale, psychologische, mentale und kulturelle sowie informations- und kommunikationstechnische Aspekte einer Organisation. Die Technologie an sich tritt bei dieser Betrachtung in den Hintergrund und dient als Enabler um Anwendungsszenarien zu verwirklichen. Für die gezielte (top-down) Einführung ist es nach Auffassung der Wissensrunde notwendig, von Beginn an Anwendungsszenarien zu planen und damit auch die gezielte Messung des Erfolgs zu ermöglichen.³⁶²

In der fünften Wissensrunde am 10. Mai 2011 wurden die Definitionsansätze diskutiert und die Arbeit an den Definitionen als ‚Work in Progress‘ im Wiki festgelegt. Von dort weg wurden in der Diskussion die Themen ‚Rolle des mittleren Managements‘, ‚Social Media Strategie‘ sowie ‚E 2.0-Kultur‘ aufgeworfen. Es wäre für die Wissensrunde von Interesse, diese Themen zu klären.

³⁶¹ N., H. (Name anonymisiert): Unsere Enterprise 2.0 Definition
URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Unsere+Enterprise+2.0+Definition>
(Passwort-geschützt) – Stand: 21.06.2011

³⁶² Vgl. ebenda

Schließlich wandte man sich in der sechsten Wissensrunde am 20. Juni 2011 einem Entwurf eines ‚Enterprise 2.0 Readiness Check‘ zu. Ein Referent schlug einführend eine Ableitung des ‚McKinsey 7S Modells‘ vor. Dem Folgend seien folgende sieben Dimensionen für die Analyse der Readiness eines Unternehmens bei der Transformation zu einem Enterprise 2.0 entscheidend:

1. Structure

Die realisierte Hierarchiestruktur in einem Unternehmen, also die Art und Weise, wie das Miteinanderarbeiten organisiert ist. Beispiel: Eine Firma die bisher eine Fließbandproduktion hatte, möchte nun schneller kreative Ergebnisse erzielen. Daher werden kleine, kollegial-strukturierte Teams, flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege statt steiler, anonymer Hierarchien eingeführt.

2. Strategy

Zielgerichtete Aktivitäten eines Unternehmens nach einem bestimmten Muster. Die richtige Strategie entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Beispiel: Ein kleines, aufstrebendes Unternehmen möchte seinen Bekanntheitsgrad steigern. Investitionen in aufwendige Werbung sind teuer und somit eine schlechte Strategie. Eine gute Werbestrategie wäre es, Aufkleber mit dem Firmenlogo auf allen Firmenfahrzeugen anzubringen.

3. Systems

Regelmäßige Prozesse (Arbeitsabläufe), sowie offizielle und inoffizielle Informationsflüsse, die ein Unternehmen zusammenhalten. Geben Sie regelmäßig offizielle Informationen, die Ihre Mitarbeiter für Ihre Arbeit benötigen, schnell an Ihre Mitarbeiter weiter. Damit erhöhen Sie deren Leistungsfähigkeit und Motivation. Gelegentlich kann es aber sein, dass eine inoffizielle Information nur innerhalb der Führungsebene weitergereicht werden sollte.

Beispiel: Eine Firma hat Liquiditätsprobleme. Aus Angst um den Arbeitsplatz könnten die fähigsten Mitarbeiter die Firma verlassen. Daher wird man diese Information möglichst nicht weitergeben, bis die Probleme gelöst sind.

4. Skills

Die vorherrschenden Merkmale und Fähigkeiten eines Unternehmens. In neuerer Management-Sprache: Kernkompetenzen und USP (unique selling proposition = Alleinstellungsmerkmal = Was einen von der Konkurrenz abhebt). Was zeichnet Ihr Unternehmen aus?
Beispiel: Ein bekanntes IT-Unternehmen war früher international führender Hersteller von Büromaschinen, u.a. Schreibmaschinen. Stellen Sie sich vor, das Unternehmen hätte es verschlafen, seine Skills rechtzeitig in Richtung elektronische Textverarbeitungssysteme zu entwickeln...

5. Staff

Das gesamte Personal, alle Mitarbeiter. Die komplette Mannschaft. Jeder ist wichtig. Das Zusammenspiel der Fähigkeiten aller ist das, was ein Unternehmen zum Leben bringt. Im Verlauf der Zeit und mit der Entwicklung des Unternehmens ändern sich jedoch die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiterschaft.

Beispiel: Ein begabter Ingenieur in einer größeren Firma erfindet immer wieder nützliche Produktverbesserungen. Die Firma freut sich und hat jetzt Bedarf an Experten für Patentrecht.

6. Style

Der Führungsstil und die Form des Umgangs miteinander. Jede Führungskraft muss sich darüber klar sein, dass es nicht nur einen Führungsstil gibt.

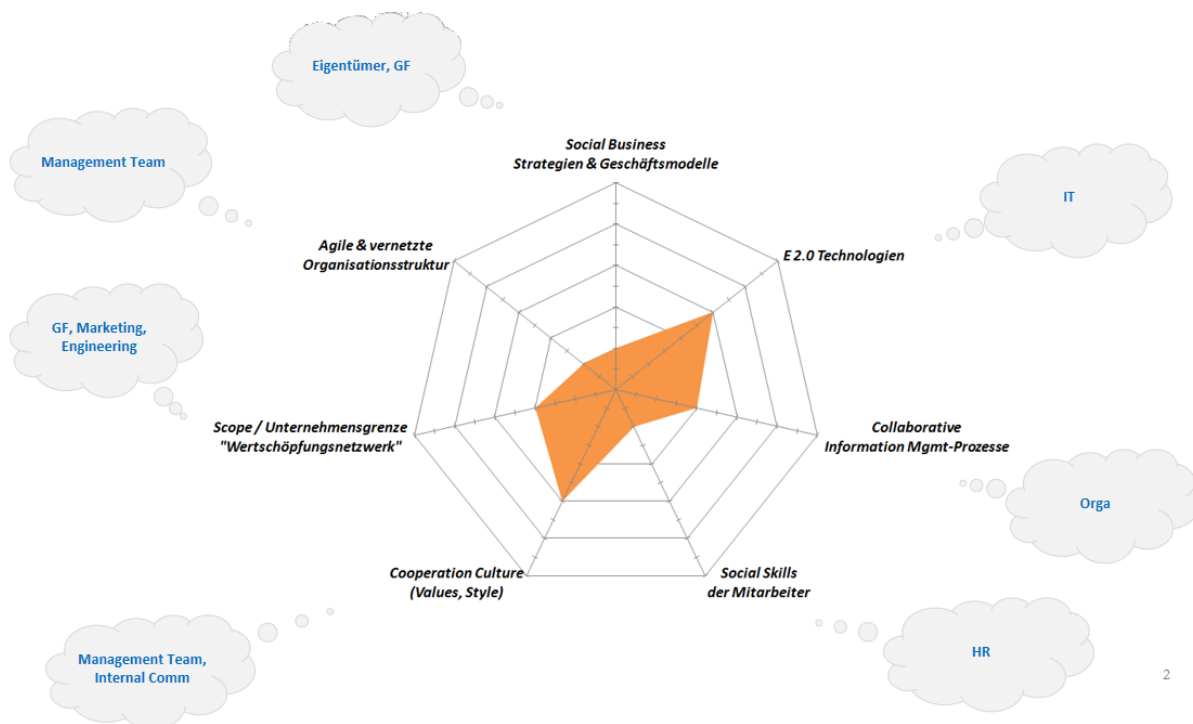
Beispiel: Ein Unternehmen ist wegen einer Rückrufaktion in einer echten Krise. Es geht darum, schnell wichtige Dinge zu entscheiden. Selbstverständlich ist der Führungsstil dann eher diktatorisch als laissez-faire.

7. Shared Values

Übergeordnete Unternehmensziele. Da diese Ziele von möglichst allen Mitarbeitern im Unternehmen geteilt werden sollen, heißt dieses siebte S in manchen Übersetzungen auch Shared Values, gemeinsame Werte. Sie sind nach Peters und Waterman von richtungsweisender Bedeutung für die Stabilität der anderen sechs S und können nur sehr langfristig beeinflusst werden.³⁶³

Ausgehend von der Analyse dieser Dimensionen empfiehlt der Referent, die Readiness eines Unternehmens zu bewerten und in einem Spinnennetz-Diagramm darzustellen, wofür es notwendig ist, relevante Stakeholder eines Unternehmens in den Bewertungsprozess einzubinden.

³⁶³ W., R. (Name anonymisiert): Präsentation des Enterprise 2.0 Readiness Check
URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=27754498>
(Passwort-geschützt) – Stand: 11.07.2011



364 Abbildung 40: Spinnennetz-Diagramm / Readiness Check

Das Diagramm zeigt in der jeweiligen Dimension die Bereitschaft eines Unternehmens zur Transformation eines Unternehmens zu Enterprise 2.0. So wäre etwa bei den Fertigkeiten der MitarbeiterInnen einzuschätzen, inwieweit sie mit Social Media umgehen können oder möchten und inwieweit sie bereit sind, diese Kompetenzen in ihren alltäglichen Arbeitsabläufen anzuwenden. In der Dimension ‚E2.0-Technologien‘ wäre einzuschätzen, wie bereit die IT-Abteilung eines Unternehmens ist, Social Software im Unternehmen einzuführen. Je größer die Fläche im Spinnennetz-Diagramm ist, desto bereiter ist ein Unternehmen dieses Modells gemäß, ein ‚Enterprise 2.0‘ zu werden.

364 Abbildung 40: Spinnennetz-Diagramm / Readiness Check . Aus: W., R. (Name anonymisiert): Präsentation des Enterprise 2.0 Readiness Check
 URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=27754498>
 (Passwort-geschützt) – Stand: 11.07.2011

Klar war der Wissensrunde, dass diese Modelle, die von anderen Themen entlehnt wurden, für Enterprise 2.0 noch ausgearbeitet werden müssten, um sie in der Praxis anwendbar zu machen.

Beispielweise würde es für die jeweiligen Stakeholder Fragenkataloge bedürfen, die zu Index-Werten führen, damit die Dimension-bezogene Readiness nicht nur nach subjektiven Überlegungen eingeschätzt werden muss. Dennoch liefert sie einen ersten nützlichen Einblick in Analysemöglichkeiten der Bereitschaft eines Unternehmens, diese Transformationsschritte zu gehen.

Aufbauend auf dieser ‚Kritik‘ wurden in der siebenten Wissensrunde am 11. Juli 2011 Items in Form eines Brainstormings ausdifferenziert, die dabei helfen sollen, die Dimensionen im Spinnennetz-Diagramm konkreter analysierbar zu machen. Folgende Items gingen aus der Diskussion hervor³⁶⁵:

- Corporate Culture:
 - Shared Values
 - Styles
 - Information sharing statt hiding
 - Management by coaching
 - Diversity
 - Leitbild
- Social Business Strategien
 - Open Innovation
 - Crowd sourcing
 - Open Data / Mashups

³⁶⁵ vgl. N., H. (Name anonymisiert): Protokoll der 7. Wissensrunde
URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=27756368>
(Passwort-geschützt) – Stand: 11.07.2011

- E2.0-Technologie
 - Welche Technologien werden genutzt?
 - Cloud Computing, Mashups, Semantic Data, ...
 - Technische Kompetenz
 - Communication
 - Collaboration
 - Social Networking

- Methoden und Prozesse
 - Telefonie-Richtlinien
 - Collaborative Information Management
 - Social-Media-Guidelines
 - Coordination/Projektmanagement
 - Security Guidelines
 - Corporate Wording
 - Weiterbildungs- und Schulungskonzepte

- (Social) Skills der MitarbeiterInnen
 - Medienkompetenz
 - Soziale Kompetenz
 - Technische Kompetenz

- Agile & breit vernetzte Organisationsstruktur
 - Aufteilung der Führungsaufgaben
 - Selbst organisierte Einheiten
 - Organisationsdiagnose

- Paradigmenwechsel hin zu „Management von Wertschöpfungsketten“
 - Nach Richtung: von innen nach außen und von außen nach innen:
 - Social CRM
 - Social Enterprise 2.0
 - Social Procurement

In der achten Wissensrunde am 8. November 2011 wurde der Status quo der ‚Readiness Check – Diskussionen‘ besprochen und als nächster Schritt festgelegt, sich dem Thema ‚Leadership 2.0‘ zuzuwenden, darüber hinaus sollten die Aktivitäten der Wissensrunde beim ‚PWM Community-Treffen‘ im Dezember 2011 präsentiert werden. Am 31. Jänner 2012 fand schließlich die vorläufig letzte Wissensrunde statt, die sich dem Thema ‚Leadership 2.0‘ gewidmet hat.

Es wurden allgemeine Führungsgrundsätze vorgestellt und in Frage gestellt, ob diese in einem Enterprise 2.0 Gültigkeit behalten. Mit diesen offenen Fragen hat sich die Wissensrunde aufgelöst. Die Informationen im Wiki sind für die Mitglieder der Wissensrunde weiterhin verfügbar. Als Fazit für die Wissensrunde kann festgehalten werden, dass diese ‚Enterprise 2.0‘-Interessierten ein Forum bot, in dem Austausch und Lernen möglich war, insbesondere zu den Themen Definition, Readiness Check und Leadership fand Meinungsbildung statt. Darüber hinaus bot die Plattform eine Basis für Social Networking. Die Mitglieder der Wissensrunde Enterprise 2.0 sind bis heute auf unterschiedlichen Social Media Plattformen untereinander vernetzt und profitieren von der Stärke schwacher Beziehungen.

5.2 Edition Taschenspiel als ‚Enterprise 2.0‘

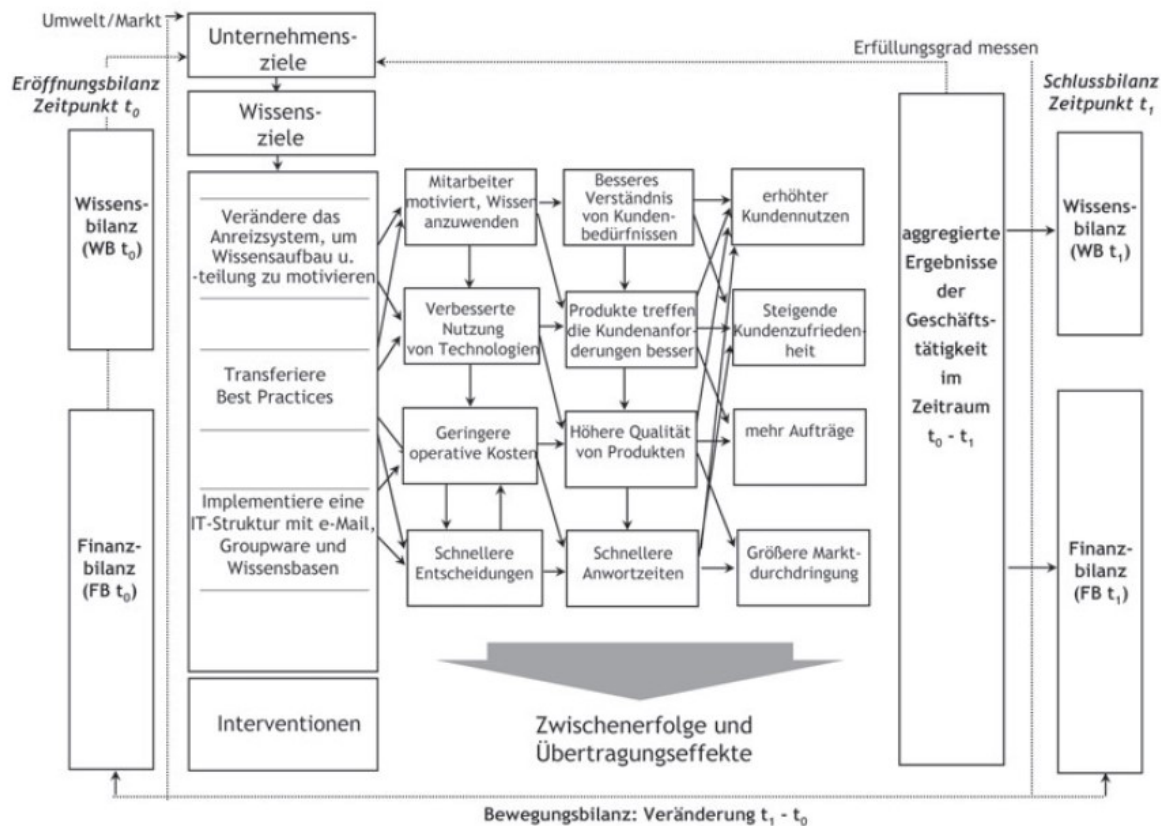
Im zweiten empirischen Projekt des vorliegenden Dissertationsvorhabens soll, nach der Einführung der ‚Community of Practice‘, anhand eines Praxisbeispiels untersucht werden, inwieweit Social Networks ein Erfolgsfaktor für die Kooperation und Kommunikation von MitarbeiterInnen eines Kleinbetriebs zum Zweck des Wissenstransfers sein können. Inwieweit kann der Einsatz von Social Networking in der Praxis eines Verlages einen Beitrag zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals leisten?

Praxis-Partnerin des Projekts ist die „edition taschenspiel der Buchhandlung beim Augarten“, welche sich zum Ziel gesetzt hat, den Kontakt mit ihren AutorInnen zum Zweck des Wissenstransfers zu intensivieren. „Die edition taschenspiel [...] der Buchhandlung beim Augarten wurde von Dr. Lieselotte Stalzer 2014 gegründet und ist auf österreichische zeitgenössische Literatur spezialisiert. [...]

Mit dieser Lesereihe sollen ‚eilige‘ Leserinnen und Leser die Gelegenheit erhalten, Texte der besten Autorinnen und Autoren Österreichs kennenzulernen und in ihrem knappen Lesealltag zur Hand zu nehmen. Wie schon der Name ‚taschenspiel‘ verrät, erscheinen die Geschichten in einem kleinen, handlichen Format und können leicht in einer Tasche mitgenommen werden. Leserinnen und Leser können sich freuen, dass sie einen kurzen Krimi, einen Poetry Slam, eine Kindergeschichte ausgelesen haben.“³⁶⁶

Da der Verlag sein Wissen noch nicht in Form einer Wissensbilanz bilanziert, sondern sich erstmalig systematisch mit Wissensmanagement auseinandersetzt, wird zur Strukturierung des Projekts Klaus Norths „Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung“ herangezogen:

³⁶⁶ Ohne AutorIn: Verlag. URL: <http://taschenspiel.at/verlag/> . Stand: 13.05.17.



³⁶⁷ Abbildung 41: Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung nach North

1. Im ersten Schritt wird mit Hilfe eines problemzentrierten Interviews mit der Geschäftsführerin der Umgang mit der Ressource ‚Wissen‘ im Unternehmen untersucht. Es werden Unternehmens- und Wissensziele definiert.
2. Im zweiten Schritt findet als Intervention die Einführung von Social Networking-Aktivitäten mit den AutorInnen zum Zweck des Wissenstransfers statt. Die Aktivitäten werden für einen Zeitraum von drei Monaten untersucht.
3. Im dritten Schritt wird im Rahmen von qualitativen Interviews mit ausgewählten AutorInnen die Sichtweise von UserInnen eingeholt, um Informationen für etwaige Adaptierungen zu erhalten.

³⁶⁷ Abbildung 41: Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung. Aus: North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011, S. 180

4. Abschließend wird mit der Geschäftsführung nach Zwischenerfolgen und Übertragungseffekten gesucht. Eine valide Messung des Erfüllungsgrades sowie die Schlussbilanzierung nach North wird auf Grund zeitlicher Ressourcen der Dissertation nicht möglich sein, dafür wäre ein längerer Untersuchungszeitraum nötig.

5.2.1 Problemzentriertes Interview mit der Geschäftsführerin

Wie einleitend erwähnt, setzt sich der Verlag erstmalig systematisch mit Wissensmanagement auseinander, mit Hilfe eines problemzentrierten Interviews soll der Umgang mit der Ressource ‚Wissen‘ im Unternehmen ergründet werden, Unternehmens- und Wissensziele sollen erfragt werden.

„Beim problemzentrierten Interview handelt es sich um eine offene, halbstrukturierte Befragung, die den Befragten möglichst frei zu Wort kommen lässt, aber auf eine bestimmte Problemstellung zentriert ist [...].“³⁶⁸ Zentrales Merkmal des problemzentrierten Interviews ist, dass das Erzählprinzip im Vordergrund steht, der/die InterviewerIn allerdings immer wieder das Gespräch auf die zu Grunde liegende Problemstellung leitet und Begründungen, Erklärungen, Urteile und Meinungen der InterviewpartnerInnen in die Befragung einbezieht. Dadurch gewinnt ein grundsätzlich offen gehaltenes Gespräch an Struktur. Anwendung findet diese Form des qualitativen Interviews „primär in Fragestellungen, die keinen rein explorativen Charakter haben, sondern stärker theoriegeleitet sind. Es existiert bereits Vorwissen über den zu untersuchenden Gegenstand, das es zu überprüfen und weiter zu vertiefen gilt.“³⁶⁹ Mittels eines Interview-Leitfadens findet eine teilweise Standardisierung des Verfahrens statt, welche im Bedarfsfall die Vergleichbarkeit sowie Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse ermöglicht bzw. vereinfacht.³⁷⁰

³⁶⁸ Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter: Das problemzentrierte Interview. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, 2. Auflage, S. 465.

³⁶⁹ ebenda.

³⁷⁰ ebenda.

Nach Witzel³⁷¹ bzw. Mayring³⁷² basiert das problemzentrierte Interview auf folgenden Prinzipien:

- Problemzentrierung: Es wird von Problemstellungen ausgegangen, deren wesentliche objektive Aspekte bereits vor der Durchführung des Interviews erarbeitet werden und die wahrscheinlich für den/die Befragten relevant sind.
- Gegenstandsorientierung: Die konkrete Ausgestaltung des Interviews wird an den jeweiligen Forschungsgegenstand adaptiert, vorgefertigte Instrumente werden nicht zur Anwendung gebracht.
- Prozessorientierung: meint die flexible Analyse des wissenschaftlichen Problemfelds, Daten werden schrittweise gewonnen und geprüft. Sowohl im gesamten Forschungsablauf als auch in einzelnen Interviews zeichnet sich das Verfahren durch ständigen reflexivem Bezug aus, sodass Elemente und Zusammenhänge erkannt werden können.
- Offenheit: Dieses Prinzip bezieht sich insbesondere auf die Qualität der Gesprächsführung, der/die InterviewerIn muss offen für die Antworten des/der ProbandIn sein und flexibel auf diese reagieren.

Zusammenfassend lässt sich resümieren, dass der/die ForscherIn mit einem bestimmten theoretischen Konzept das Interview vorbereitet, dieses jedoch dem/der ProbandIn gegenüber nicht transparent macht, um dieseN nicht zu beeinflussen. Die Vorgehensweise ist offen gegenüber Modifizierungen, die auf Grund empirischer Erkenntnisse notwendig werden können.

³⁷¹ Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung – Theories – Methods, Applications. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> - Stand: 13.03.17.

³⁷² Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. München 1990.

Das theoretische Konzept der Interviews im empirischen Teil ist im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit nachzulesen. Auf diesem basierend sowie basierend auf den Grundannahmen des problemzentrierten Interviews werden die Gespräche mit den ProbandInnen durchgeführt. Sie werden audio-visuell aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Transkripte befinden sich jeweils im Anhang.

Das erste Interview mit der Geschäftsführerin Lieselotte Stalzer fand am 30. Jänner 2017 in den Geschäftsräumlichkeiten des Verlages statt und hat 50 Minuten lang gedauert. Dabei wurde folgender Interview-Leitfaden verwendet:

- Frage 1) Dürfte ich Sie eingangs bitten, Ihr Unternehmen vorzustellen?
- Frage 1a) Wie gestaltet sich Ihr unternehmerischer Arbeitsalltag?

- Frage 2) Welche Personengruppen sind an der Leistungserstellung in Ihrem Unternehmen beteiligt?
- Frage 2a) Inwieweit meinen Sie, ist Wissen in Ihrem Unternehmen als Produktionsfaktor wichtig?
- Frage 2b) Wie gestaltet sich der Vertrieb Ihrer Produkte?

- Frage 3) Welche Personen oder Personengruppen würden Sie in Ihrem Unternehmen als relevante WissensträgerInnen bezeichnen?
- Frage 3a) In welcher Beziehung stehen diese zu einander?
- Frage 3b) Welche relevante Wissensinhalte besitzen diese?
- Frage 3c) Sind diese Wissensinhalte eher dokumentiert oder eher implizit in den Köpfen der WissensträgerInnen abgespeichert?
- Frage 3d) Wer benötigt diese Wissensinhalte im Unternehmen und wann?

- Frage 4a) Wie wird mit diesen WissensträgerInnen zur Zeit kommuniziert? Wie wird Wissen geteilt?
- Frage 4b) Inwieweit, meinen Sie, kann Web 2.0 helfen, die Kommunikation und Zusammenarbeit mit diesen WissensträgerInnen zu verbessern?

- Frage 4c) Wie groß schätzen Sie die Bereitschaft der WissensträgerInnen ein, ihr Wissen zu teilen?

- Frage 5) Welche Kommunikationsstrukturen nutzen Sie derzeit, um mit den WissensträgerInnen im Unternehmen zu kommunizieren?
- Frage 5a) Welche IT-Infrastruktur unterstützt Ihre Arbeit dabei maßgeblich?
- Frage 5b) Gibt es Eigenschaften, die den Umgang, das Miteinander und die Kommunikation in Ihrem Unternehmen prägen?
- Frage 5c) Wie werden das Wissen und die Erfahrungen der WissensträgerInnen untereinander geteilt?

- Frage 6) Wie würden Sie die Beziehung beschreiben, die Sie zu den WissensträgerInnen in Ihrem Unternehmen haben?
- Frage 6a) Welche Bedeutung hat Networking in Ihrem Unternehmen?
- Frage 6b) Gibt es Hinweise, dass mehr Networking in Ihrem Unternehmen gewünscht wird?

- Frage 7) Sind Ihre MitarbeiterInnen/KundInnen/PartnerInnen in Social Networks vertreten?
- Frage 7a) Wie Social Networking-affin sind diese Personengruppen?
- Frage 7b) Denken Sie, sind diese Personengruppen motiviert, an Web 2.0-Aktivitäten Ihres Unternehmens teilzunehmen? Was könnte Sie Ihrer Meinung nach dazu motivieren?
- Frage 7c) Welche Erwartungshaltung könnten diese Personengruppen, die Sie ansprechen wollen, an Ihre Aktivitäten haben?
- Frage 7d) Digital Natives haben andere Einstellungen und Nutzungsgewohnheiten im Internet als Digital Immigrants. Welche Rolle, meinen Sie, könnte dieser Einflussfaktor in Ihrem Unternehmen spielen?

- Frage 8) Durch Social Networking entstehen oftmals sogenannte ‚schwache Beziehungen‘, bzw. man pflegt diese in Social Networks. Was könnte aus Ihrer Sicht der Nutzen dieser schwachen Beziehungen für Ihr Unternehmen sein?

- Frage 9) Welchen Beitrag zur Wertschöpfung kann Social Networking aus Ihrer Sicht für das Unternehmen leisten?

Fortan werden die Fragen hinsichtlich des Erkenntnisinteresses beantwortet, der Volltext des Gesprächs befindet sich wie gesagt im Anhang. Im ersten Teil des Gesprächs wird das Unternehmen vorgestellt und charakterisiert, insbesondere wird auf die Formen der Kommunikation und Kooperation eingegangen. Im zweiten Teil wird die Geschäftstätigkeit des Verlages eingegangen und der Frage nachgegangen, inwieweit Kommunikation hierbei ein Erfolgsfaktor ist, den es zu optimieren lohnt. Und schließlich wird die Rolle von Web 2.0 besprochen, vor allem, wie Social Networking helfen kann, Unternehmens- und Wissensziele zu erfüllen.

Die Edition Taschenspiel ist als Verlag der Buchhandlung beim Augarten hervorgegangen, beides sind Geschäftsbereiche eines Unternehmens, welches sehr mobil tätig ist: Gearbeitet wird vom Büro aus in der Castellezgasse im zweiten Wiener Gemeindebezirk, aber auch von der Wohnung und dem Gartenhaus der Geschäftsführerin und ihrem Mann, der in der Buchhandlung und im Verlag mitwirkt. „Man kann eigentlich überall seinen Computer aufschlagen und schauen: „Sind Bestellungen da?“, erläutert Frau Stalzer im Interview ihre „sehr mobile Arbeitsweise“. Schließlich zeichnet sich dieser Unternehmenstyp auch dadurch aus, dass die Buchhandlung kein Ladenlokal betreibt, sondern grundsätzlich als Online-Buchhandlung konzipiert ist. Ein gewisses Maß an Virtualität wohnt demnach in der Grundkonzeption des Unternehmens inne.

Die Edition Taschenspiel umfasst zum Jänner 2017 nach Auskunft der Geschäftsführerin 15 Bücher, die von 14 AutorInnen verfasst wurden. Neben der Geschäftsführerin, ihrem Mann, den Autorinnen und Autoren sind LektorInnen sowie Druckereien an der Leistungserstellung im Unternehmen beteiligt. Im Rahmen ebendieser nimmt der „Produktionsfaktor Wissen“ einen zentralen Stellenwert ein:

- Die Geschäftsführerin bringt ihr Wissen um Marketing und Vertrieb ein. Besonders relevant hierfür sind Marktkenntnisse über den Büchermarkt sowie Kenntnisse zum potenziellen Absatz von Büchern, der über die Website, den Newsletter, Büchertische und Lesungen gefördert wird. Darüber hinaus gilt es, interessante Autorinnen und Autoren zu finden und kennen zu lernen.
- Ihr Mann beschäftigt sich als Medienfachwirt mit dem Setzen von Büchern, er hat Software-Anwendungskenntnisse sowie auch verlagsrechtliches Wissen.
- Die Autorinnen und Autoren bringen ihre kreative Leistung ein, mitunter auch faktisches Wissen betreffend der Inhalte der Publikationen.
- Lektorinnen und Lektoren kennen sich mit Grammatik aus und benötigen für ihre Leistungen ein sehr gutes Gefühl für die Sprache.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Wissensinhalte fast ausschließlich personalisiert vorhanden sind, in den Köpfen der WissensträgerInnen. Explizit kodifiziert wird laut Aussage von Frau Stalzer nur der Projektplan bei der Entstehung eines neuen Buches.

Fragt man die Geschäftsführerin nach Kommunikationen mit relevanten WissensträgerInnen, so nimmt die Kommunikation mit Autorinnen und Autoren eine besondere Bedeutung ein. Mit ihnen wird per eMail und Telefon kommuniziert, aktive Wissensteilung unter den AutorInnen des Verlages findet nicht statt. Hier besteht Potenzial von Web 2.0, durch Vernetzung der WissensträgerInnen Nutzen zu stiften. Zwar sind AutorInnen untereinander immer KonkurrentInnen, doch gibt es dennoch Möglichkeiten der Kooperation, die man nutzen könnte, etwa indem AutorInnen gemeinsam zu Lesungen beispielsweise von Sammelbänden gehen. Auch könnte man AutorInnen mit potenziellen LeserInnen vernetzen, die einige Seiten eines Buches zur Probe lesen und Feedback zu Texten geben.

Eine wichtige Gemeinsamkeit unter allen WissensträgerInnen ist die ständige Bereitschaft zur Kommunikation. Es wird vom Verlag erwartet, ständig erreichbar zu sein, andererseits sind aber auch die AutorInnen ständig bereit, mit dem Verlag zu kommunizieren.

Wissensteilung unter AutorInnen findet vor allem deshalb nicht statt, weil diese IndividualistInnen sind, die, wie zuvor beschrieben, auch in Konkurrenz-Beziehungen zu einander stehen. Darüber hinaus sind die AutorInnen des Verlages untereinander kaum vernetzt. Im Gespräch haben sich fünf Qualitäten von Beziehungen herauskristallisiert, die es zu berücksichtigen gilt:

1. AutorInnen, die gar keine Beziehung zu einander haben
2. AutorInnen mit schwachen Beziehungen zu einander
3. AutorInnen mit ganz engen Beziehungen
4. AutorInnen mit Konkurrenzbeziehungen
5. AutorInnen mit feindschaftlichen Beziehungen

Die sich im Gespräch entwickelt habende Idee ist nun, Brücken zwischen den IndividualistInnen zu bauen, um Vorteile sowohl für den Verlag wie auch für die AutorInnen zu generieren: etwa um Informationen über Literaturpreise auszutauschen, die Teilnahme an einer Jury zu besprechen oder Lesungs-Termine bekannt zu machen.

Im Interview wurde hinsichtlich des Faktors „Beziehungen“ insbesondere auf „schwache Beziehungen“ eingegangen und der Frage nachgegangen, welcher Nutzen aus diesen für das Unternehmen entstehen könnte. Aus dieser Diskussion sind zwei Nutzen-Aspekte hervorgegangen: Einerseits bietet das Social Web die Möglichkeit, schwache Beziehungen aufzubauen, etwa zu potenziellen neuen AutorInnen, aus welchen neue Produktionen hervorgehen können. Und andererseits Geben in Social Networks AutorInnen Informationen über sich Preis, die man auf anderen Wegen nicht erfahren würde, jedoch dem Verlag bei der Vermarktung deren Bücher helfen können. Stalzer: „Zum Beispiel würden mir [...] Autoren oder [Digital] Natives [nie] alles erzählen was sie machen, weil für sie ist es selbstverständlich, was sie alles sonst noch tun. Das bekomme ich nur [...] über Facebook mit. Und so gesehen kann ich sie dann besser charakterisieren und auch verkaufen natürlich.“

Die Bereitschaft für Social Networking der AutorInnen scheint generell gegeben zu sein, viele davon betreiben Accounts auf Facebook, wobei der Aktivitäts-Grad der Nutzung mit dem Alter der UserInnen einhergehen dürfte, so Frau Stalzer: „Die zwei Jungen sind eigentlich sehr aktiv, die sind Mittag Zwanzig, also die haben immer irgendwas zu sagen. Die haben auch immer irgendwelche Veranstaltungen, zeigen auch dadurch ihr ganzes Spektrum, also nicht nur Schreiben sondern auch Schauspiel oder Regie [...]. Die älteren, die sieht man eigentlich kaum. Die sind zwar auf Facebook, aber sie liken zum Beispiel auch keine Beiträge. [...]“ Denen müsste man Inhalte anbieten, mit denen sie sich auseinandersetzen wollen, so Stalzer.

Ein interessanter Aspekt neben dem Wissenstransfer, der im Interview zur Sprache gekommen ist, ist jener, ein Gemeinschaftsgefühl unter den AutorInnen zu erzeugen, indem man ihnen eine virtuelle Kommunikationsplattform anbietet. Eine wesentliche Motivation, eine derartige Plattform zu nutzen, könnte sein, mehr Bekanntheit als AutorIn zu erlangen. Dementsprechend wären Informationen von Interesse, die helfen, den individuellen Bekanntheitsgrad zu fördern: „Die wollen sich selbst vermarkten.“, sagt Stalzer. Dies gelinge durch mehr Auftritte bei Lesungen, wofür es Informationen über mögliche Veranstaltungsorte sowie VeranstalterInnen braucht. Es braucht ein Zusammenspiel der einzelnen Stakeholder, um den Erfolg für alle zu erhöhen.

5.2.2 Implementierung des Social Networking Services

Auf Grund dieser Voraussetzungen hat die Geschäftsführerin Frau Stalzer entschieden, im ersten Schritt eine geschlossene Facebook-Gruppe einzurichten, deren primäre Zielgruppe die Autorinnen und Autoren des Verlages sind. Diese wurde am 30. Jänner 2017 eingerichtet und ist unter der Internet-Adresse <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> erreichbar. Sie zählt zum 16. März 2017 15 Mitglieder, wobei ich selbst zum Zweck der wissenschaftlichen Begleitung Mitglied der Gruppe bin, 14 Mitglieder sind demnach Stakeholder des Verlages.

Am 17. Februar begann Frau Stalzer, AutorInnen in die Gruppe hinzuzufügen. Ohne dass die AutorInnen konkret über den Zweck der Gruppe Bescheid wussten, waren sie dem Projekt sehr aufgeschlossen gegenüber:



³⁷³ Abbildung 42: Facebook-Posting, erste Reaktion auf die Gruppe



³⁷⁴ Abbildung 43: Facebook-Posting, weitere Reaktionen auf die Gruppe

³⁷³ Abbildung 42: Facebook-Posting, erste Reaktion auf die Gruppe. URL: <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> - Stand: 16.03.2017.

³⁷⁴ Abbildung 43: Facebook-Posting, weitere Reaktionen auf die Gruppe. URL: <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> - Stand: 16.03.2017.

Der Zeitraum von rund zwei Wochen, den es gedauert hat, bis die Gruppe mit Mitgliedern gefüllt wurde, lässt sich dadurch erklären, dass es offenbar einen Kickoff-Event bedurfte, um den AutorInnen den Zweck der Gruppe deutlich zu machen. Schließlich fand am 25. Februar 2017 eine „Marketing-Party“ statt, zu der alle AutorInnen per Facebook-Event eingeladen wurden. Der Termin wurde bereits vorab über Doodle abgestimmt.



³⁷⁵ Abbildung 44: Facebook-Event, Einladung zur Marketing Party

Die Veranstaltung wurde live in die geschlossene Facebook-Gruppe gestreamt, womit einerseits AutorInnen, die nicht daran teilnehmen konnten, die Möglichkeit geboten wurde, sich virtuell an der Veranstaltung zu beteiligen, andererseits wurde hier vermitteltes Wissen abgespeichert und wieder aufrufbar gemacht, also ein Schritt in Richtung Kodifizierung und Teilung gesetzt, welcher sowohl von daheim gebliebenen AutorInnen, als auch von teilgenommen habenden, positiv aufgenommen wurde:

³⁷⁵ Abbildung 44: Facebook-Event, Einladung zur Marketing Party.
 URL: <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> - Stand: 16.03.2017



Chris Fuehrer war live.

25. Februar um 18:22

Präsentation der Marketing- und Verlagstätigkeiten der edition taschenspiel



29 Aufrufe



Gefällt mir



Kommentieren



3

✓ Von 8 gesehen

Top-Kommentare ▾



Lilo Stalzer · 1:01 Danke an alle für den informativen Abend und Euren/Ihren Input.

Gefällt mir · Antworten · 1 · 26. Februar um 15:17



Christine · 1:28 Es war wirklich ein sehr informativer und netter Abend gestern! 😊

Gefällt mir · Antworten · 26. Februar um 21:40



Ulrike · 8:21 Eine gute Möglichkeit, die vielen Informationen des abwechslungsreichen Treffens wieder aufzurufen.

Gefällt mir nicht mehr · Antworten · 1 · 10. März um 14:24

³⁷⁶ Abbildung 45: Facebook-Livestream der Marketing-Party

Im Anschluss an die Marketing-Party fanden erste Postings von und über AutorInnen statt und es wurde zu Lesungen sowie zu einem Theaterstück einer Autorin eingeladen:



³⁷⁷ Abbildung 46: Einladung zu einem Theaterstück einer Edition-Taschenspiel-Autorin

³⁷⁶ Abbildung 45: Facebook-Livestream der Marketing-Party.

URL: <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> - Stand: 16.03.2017

³⁷⁷ Abbildung 46: Einladung zu einem Theaterstück einer Edition-Taschenspiel-Autorin. URL: <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> - Stand: 10.05.2017.



Irene

2. April

hat Das rote Mikros Foto geteilt.



morgen im radio (in graz) und im internet (überall sonst) zu hören.



Das rote Mikro

2. April

👍 Seite gefällt mir

Morgen, Radio Helsinki: zwei amüsante Erzählungen aus der Anthologie „I Love My Shirt“, geschrieben und gelesen von Irene Diwiak und Andrea Stift-Laube. Empfehlung!

👍 Gefällt mir

💬 Kommentieren

👍 Du, Theodora Bauer und 2 weitere Personen

✓ Von 10 gesehen

³⁷⁸ Abbildung 47: Programhinweis für eine Lesung im Radio

³⁷⁸ Abbildung 47: Programhinweis für eine Lesung im Radio. URL: <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> – Stand: 10.05.2017.



Lilo Stalzer hat Christine Auers Foto geteilt.

5. April

Super Christine!

Lesung mit CHRISTINE AUER

Die Kinderbuchautorin
CHRISTINE AUER
liest aus ihren Geschichten
„Hexenkraut und Spinnenbein -
Hexe will Prinzessin sein!“
und
"Das Regenbogengespenst".
Eine Veranstaltung insbesondere
für Eltern mit Kindern
im Volksschulalter
im Cafe Schopenhauer
Staudgasse 1,
1180 Wien
Samstag 6. Mai 2017
Beginn: 15 Uhr

³⁷⁹ Abbildung 48: Einladung zu einer Lesung aus Kinderbüchern einer Autorin der Edition Taschenspiel

³⁷⁹ Abbildung 48: Einladung zu einer Lesung aus Kinderbüchern einer Autorin der Edition Taschenspiel.
URL: <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> – Stand: 10.05.2017.

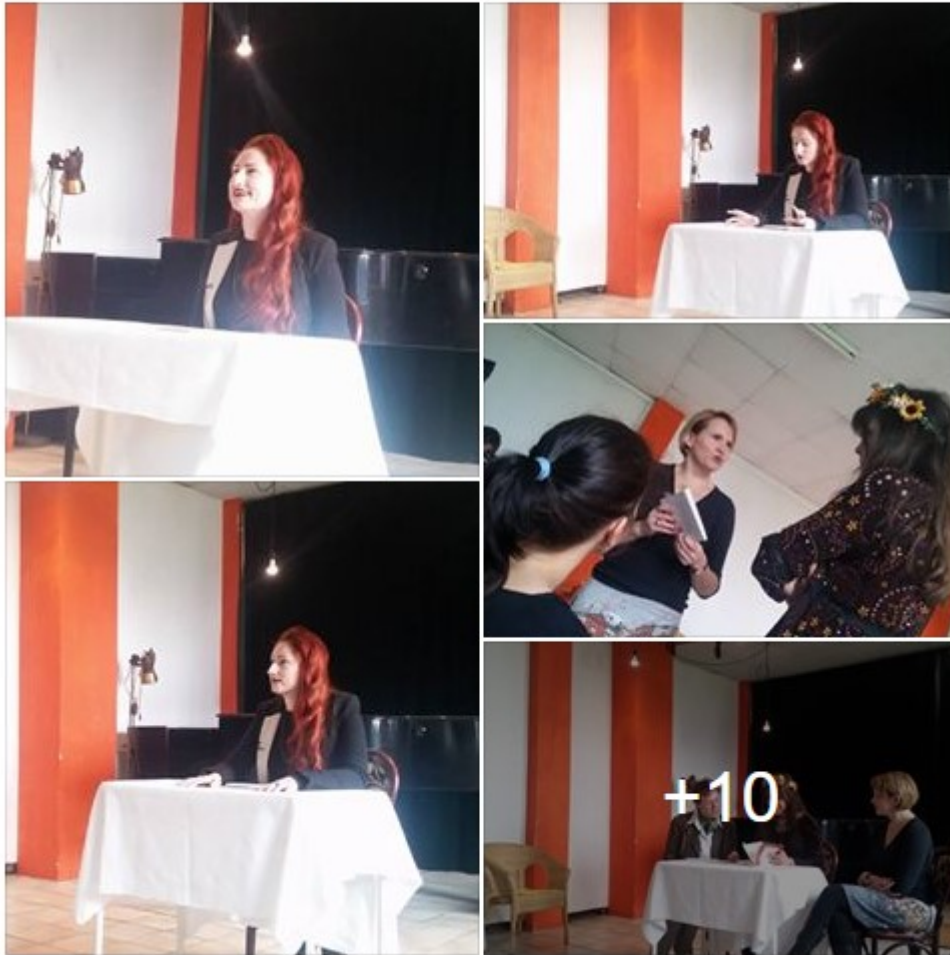
Darüber hinaus fanden im Untersuchungszeitraum drei Drehtermine statt, an denen sich AutorInnen der Edition Taschenspiel präsentierten, woraus Videomaterial entstehen soll, welches die Möglichkeiten der Vermarktung für Verlagsvertreter sowie in Social Media optimieren soll. In der Folge soll ein Youtube-Chanel der Edition Taschenspiel entstehen, wo diese Videos unter anderem ebenfalls präsentiert werden sollen. Aus diesen Video-Drehs wurde ebenfalls in der Facebook-Gruppe berichtet:



Chris Fuehrer

21. April um 18:16

3. Drehtag der #AutorInnen-Präsentationen. Es war wieder ein interessanter Nachmittag 😊



👍 Gefällt mir

💬 Kommentieren

³⁸⁰ Abbildung 49: Bericht aus einem Drehtermin zur AutorInnen-Präsentation

³⁸⁰ Abbildung 49: Bericht aus einem Drehtermin zur AutorInnen-Präsentation. URL: <https://www.facebook.com/groups/autorenspiel/> – Stand: 10.05.2017.

5.2.3 Problemzentrierte Interviews mit AutorInnen

Von 6. bis 8. April 2017, also rund sieben Wochen, nachdem die AutorInnen in die Facebook-Gruppe hinzugefügt wurden, fanden Interviews mit fünf AutorInnen statt, welche heterogen ausgewählt wurden: nach Alter, Geschlecht und Beruf. Die Gespräche wurden audio-visuell aufgezeichnet und transkribiert, die Transkripte befinden sich im Anhang. Bei den Interviews kam folgender Interview-Leitfaden zum Einsatz:

Frage 1) Wie sind Sie dazu gekommen, Bücher zu schreiben?

Frage 1a) Was motiviert Sie dazu, ein Buch zu schreiben? Was würden Sie sagen, treibt Sie dazu an?

Frage 2) Stehen Sie auch in Kontakt zu anderen Autorinnen und Autoren?

Frage 2a) Wenn ja: Wie würden Sie die Beziehung beschreiben, die Sie zu denen haben?

Frage 2b) Wenn ja: Wie pflegen Sie Ihre Kontakte zu anderen Autorinnen und Autoren?

Frage 2c) Wenn ja: ...und zu den AutorInnen der ‚Edition Taschenspiel‘?

Frage 3) Welche Bedeutung hat Networking für Sie als AutorIn?

Frage 3a) Durch Social Networking entstehen oftmals sogenannte ‚schwache Beziehungen‘, bzw. man pflegt diese in Social Networks. Was könnte der Nutzen dieser schwachen Beziehungen für Sie sein?

Frage 4) Die ‚Edition Taschenspiel‘ hat kürzlich ein AutorInnen-Netzwerk auf Facebook eingeführt. Wie finden Sie das?

Frage 4a) Welche Erwartung haben Sie an diese Facebook-Gruppe?

Frage 4b) Nutzen Sie Facebook alles in allem gerne?

Frage 4c) Wie sehr interessieren Sie Informationen anderer AutorInnen der ‚Edition Taschenspiel‘?

Frage 4d) Welche Informationen interessieren Sie?

Frage 4e) Inwieweit meinen Sie, können Sie selbst etwas in dieser Gruppe beitragen?

Frage 4f) Inwieweit meinen Sie, kann Ihnen der Austausch mit anderen AutorInnen bzw. dem Verlag in dieser Gruppe nützlich sein?

Frage 5) Inwieweit meinen Sie, eignet sich diese Facebook-Gruppe als technische Lösung zum Austausch mit anderen Autorinnen und Autoren bzw. dem Verlag?

Die Gespräche werden mittels der Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert.

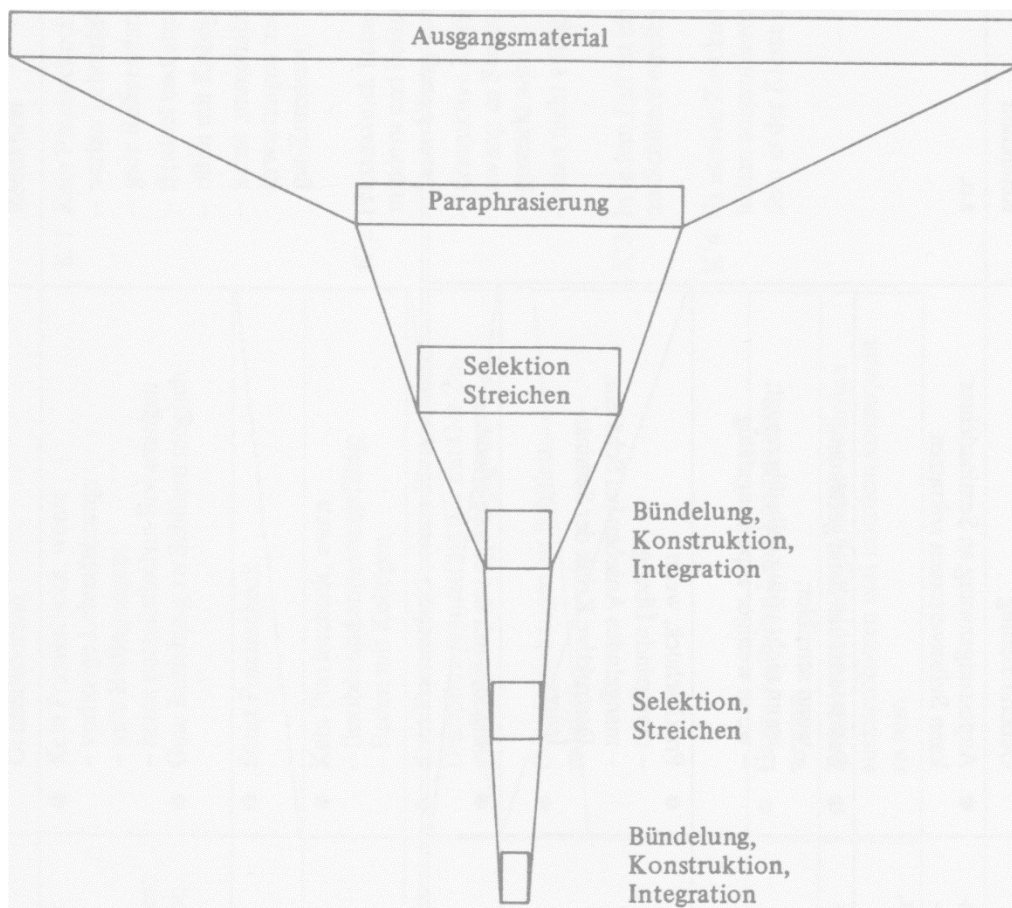
5.2.4 Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring „stellt eine Methode der Auswertung fixierter Kommunikation (z.B. Texte) dar, geht mittels eines Sets an Kategorien systematisch, regel- und theoriegeleitet vor und misst sich an Gütekriterien. Das qualitative Element besteht in der Kategorienentwicklung und der inhaltsanalytischen Systematisierung der Zuordnung von Kategorien zu Textbestandteilen – Schritte, die in der quantitativen Inhaltsanalyse meist übergangen werden.“³⁸¹

Mayring kennt unterschiedliche Modelle der qualitativen Inhaltsanalyse wie etwa die explizierende Inhaltsanalyse, die zusammenfassende Inhaltsanalyse, die strukturierende Inhaltsanalyse.

³⁸¹ Mayring, Philipp/Brunner, Eva: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, 2. Auflage, S. 673.

Zur Analyse des vorliegenden Textmaterials aus den Transkriptionen wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählt. Sie bestimmt im ersten Schritt die Analyseeinheiten und paraphrasiert im zweiten Schritt die inhaltstragenden Textstellen. Nicht oder wenig inhaltstragende Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende und verdeutlichende Wendungen werden hier gestrichen. Im dritten Schritt werden die Paraphrasen generalisiert, um im vierten Schritt durch Selektion und Streichung von bedeutungsgleicher Paraphrasen reduziert zu werden. Im fünften Schritt findet die Reduktion durch Bündelung, Konstruktion und Integration der Paraphrasen auf das angestrebte Abstraktionsniveau statt. Schließlich werden im sechsten Schritt die Aussagen als Kategoriensystem zusammengestellt und abschließend im siebten Schritt am Ausgangsmaterial rücküberprüft.³⁸² Das Trichter-Modell stellt dieses Verfahren grafisch dar:



³⁸³ Abbildung 50: Materialreduzierung durch die Zusammenfassung nach Mayring

³⁸² vgl. Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag. Weinheim und Basel. 8. Auflage 2003, S. 60 ff.

³⁸³ Abbildung 50: Materialreduzierung durch die Zusammenfassung nach Mayring. Aus: ebenda, S. 74.

Dieser Struktur gemäß gilt es ein Kategoriensystem zu entwickeln, welches einen wesentlichen Bestandteil im Rahmen der Umsetzung der Inhaltsanalyse nach Mayring darstellt. Dieses kennt 14 Kategorien, die 5 Fragenblöcke, insgesamt 16 Fragen, zusammenfassen:

Kategorie	Bezeichnung	Frage
1	Motivation als AutorIn	1, 1a
2	Networking-Tätigkeit mit anderen AutorInnen	2, 2a
3	Formen der Networking-Aktivität mit anderen AutorInnen	2b
4	Networking-Tätigkeit mit AutorInnen der Edition Taschenspiel	2c
5	Relevanz von Networking für die AutorInnen	3
6	Nutzen schwacher Beziehungen	3a
7	NutzerInnen-Akzeptanz des AutorInnen-Netzwerks auf Facebook	4
8	Erwartungshaltung an die Facebook-Gruppe	4a
9	Freudvolle Nutzung von Facebook	4b
10	Interesse an Informationen anderer AutorInnen der Edition Taschenspiel	4c
11	Interesse an spezifischem Content	4d
12	Teilungsbereitschaft	4e
13	Nutzen-Erwartung	4f
14	Eignung der Facebook-Gruppe als technische Lösung	5

³⁸⁴ Tabelle 1: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

³⁸⁴ Tabelle 1: Kategoriensystem der Inhaltsanalyse

Zu ihrer Motivation, als AutorIn tätig zu sein, geben die Befragten unterschiedliche Gründe an: Viele schreiben aus Spaß und weil sie das Schreiben als befriedigende Tätigkeit empfinden, manche haben ein Mitteilungsbedürfnis, welches sie über das Schreiben ausleben können, sie wollen mitunter eine größere Aussage tätigen. Eine Autorin gab an, dass sie sich gerne künstlerisch betätigt, weil Kunst eine Stellvertreterinnen-Funktion in der Gesellschaft hat, sie hilft, die Phantasie in Bewegung zu halten. So sind die AutorInnen auf unterschiedlichen Wegen zum Schreiben gekommen: etwa auf Grund eines Studiums, aus Familientradition oder das Lesen, welches zum Schreiben geführt hat. Manche haben an einem Schreibkurs teilgenommen, der sie in dieses Beschäftigungsfeld eingeführt hat.

Alle befragten AutorInnen geben an, networkend tätig zu sein: etwa im Rahmen von Vereinstätigkeiten und Schreibgruppen oder Literaturwerkstätten, bei Aktivitäten der Edition Taschenspiel und anderen Verlagen, Lesungen sowie im Rahmen von Kommunikationen mit Projekt-KollegInnen und StudienkollegInnen. Es wird auf allen denkbaren Kommunikationskanälen genetworkt, z.B. auf Facebook, telefonisch, per SMS oder persönlich. Die Beziehungen, welche die AutorInnen zu Netzwerk-PartnerInnen haben, kennen alle Ausprägungen: Viele sind mit anderen AutorInnen befreundet oder bezeichnen sie als (gute) Bekannte und es gibt auch Bekannte, die sie persönlich gar nicht kennen, sondern nur auf Facebook vernetzt sind und dort ihre Aktivitäten verfolgen.

Innerhalb der AutorInnenschaft der Edition Taschenspiel haben die befragten AutorInnen entweder gar keinen Kontakt zu anderen, oder ein bis zwei Kontakte, die sie mitunter schon vor ihrer Tätigkeit für Taschenspiel hatten. Dies zeigt, dass bei 14 AutorInnen das Potenzial für die Intensivierung der Networking-Tätigkeit unter den Verlags-AutorInnen erheblich ist, insbesondere, weil alle AutorInnen dem Thema Networking für ihre Tätigkeit eine große Bedeutung zuschreiben: zum allgemeinen Erfahrungsaustausch und insbesondere zum Erfahrungsaustausch über Verlage, der Weitergabe von Tipps, der Reflexion des Schreibprozesses und der Besprechung von Schreibhürden, dem Einholen anderer Meinungen und insgesamt, um sich gegenseitig zu unterstützen.

Allseits beliebt sind Informationen über Lesungen, ein Autor hat bereits ein Buch über Crowdfunding finanziert und hat auf diese Weise sein Netzwerk genutzt.

Wie schätzen die AutorInnen den Nutzen schwacher Beziehungen ein? Diese werden insgesamt geschätzt, denn sie ermöglichen, Kontakt zu halten und sich verbunden zu fühlen, daraus entstehe sozialer Zusammenhalt. Von Netzwerk-PartnerInnen, mit denen man loseren Kontakt hat, können AutorInnen Informationen und Wissen einholen sowie Informationen über Facebook-Feeds erhalten, womit man auf dem Laufendem bleibt. So erhält man etwa Leseangebote, Informationen über interessante Bücher und Neuerscheinungen. AutorInnen sehen, was andere machen und können sich über deren Erfolge freuen.

Das neu eingeführte Netzwerk der Edition Taschenspiel finden fast alle befragten AutorInnen eine ‚super Idee‘. Eine Autorin gibt diesem Netzwerk nicht so viel Bedeutung, da sie schon in anderen Netzwerken stark vernetzt ist. Sie erwarten sich von der Gruppe die Möglichkeit des Austauschs und über das Schreiben reflektieren zu können, auch möchten Sie Lesungen organisieren. Einige halten es für wichtig, dass sich die Mitglieder der Gruppe vorab persönlich kennen lernen konnten oder dass Online-Aktivitäten in Offline-Treffen münden. Die AutorInnen nutzen Facebook unisono gerne.

Befragt nach ihrem Interesse an Informationen von anderen AutorInnen, geben sie an, sich für deren Aktivitäten, Neuerscheinungen, Lesungen und Veranstaltungen zu interessieren. Darüber hinaus interessieren sie Presseberichte über die AutorInnen-KollegInnen und Infos über Stipendien.

Selbst sind die befragten AutorInnen bereit, über Neuerscheinungen und Lesungen zu informieren sowie allgemein über eigene Tätigkeiten zu posten. Gemeinsamer Nutzen bzw. Nutzen für den Verlag kann aus der Perspektive der AutorInnen entstehen, indem Lesungen organisiert werden, durch Austausch Anregungen und andere Sichtweisen zu erhalten. Als wichtig hierbei wird erachtet, bei der Edition Taschen-spiel als Person wahrgenommen zu werden und nicht als ‚Zweihundert-Seiten-Produkt‘, der persönliche Umgang soll mit diesen Aktivitäten also gefördert werden.

Alle befragten AutorInnen sind der Meinung, dass sich Facebook als technische Lösung für das Social Networking unter den AutorInnen bzw. zwischen AutorInnen und Verlag eignet.

5.2.5 Problemzentriertes Interview mit den VerlegerInnen

Im abschließenden Interview des empirischen Teils mit Lieselotte Stalzer und Hans Marseille werden Übertragungseffekte nach dem North'schen Modell gesucht. Auf Grund von Effekten seit der Intensivierung der Wissensmanagement-Tätigkeiten und der Einführung des Social Networks im Verlag wird versucht, eine Bewegungs-Bilanz zu skizzieren, darüber hinaus soll ein Ausblick auf darauffolgende Entwicklungen der Wissensmanagement-Tätigkeiten des Verlags gegeben werden.

Flankierend zur Implementierung der Facebook-Gruppe hat eine ‚Marketing-Party‘ genannte Veranstaltung stattgefunden, an der das Verlags-Marketing vorgestellt wurde und eine Möglichkeit zur persönlichen Vernetzung für die AutorInnen angeboten wurde. Interessant war für die VerlegerInnen festzustellen, wer sich an diesen Aktivitäten beteiligt und wer nicht. Es hat sich demnach eine Möglichkeit aufgetan, „die Spreu vom Weizen zu trennen“, wie der Verleger sagte. Es soll hinkünftig zunehmend darauf geachtet werden, wer Informationen aufruft bzw. Angebote nutzt, die der Verlag zur Verfügung stellt. Mit Indikatoren wie diesen soll in Zukunft „Loyalität“ gemessen werden, beim Kennenlernen von neuen AutorInnen soll mehr auf soziale Kompetenzen geachtet werden.

Unterschiedliche Networking-Aktivitäten im Untersuchungszeitraum haben dazu geführt, dass VerlegerInnen und AutorInnen einander besser kennen gelernt haben: So wurde der Verlegerin die Arbeitsweise von AutorInnen bewusst, wie akribisch sie für ihr Werk recherchieren, darüber hinaus hat eine Autorin Interesse an der Publikation eines neuen Buchs geäußert. Es gibt also ein aktives aufeinander Zugehen, welches in der Vergangenheit nicht auf diese Weise stattgefunden hat, so Frau Stalzer.

Im Bereich Marketing soll hinkünftig bei AutorInnen auf ihr „Gesamtpaket“ geachtet werden, womit AutorInnen nicht nur als KünstlerInnen mit ihrem Produkt wahrgenommen werden sollen, sondern der/die „AutorIn als Marke“ in den Mittelpunkt rücken. Die Vermarktbarkeit von AutorInnen rückt demnach ins Zentrum der Betrachtung.

tung. Teil dieser Vermarktung wird die Teilnahme der AutorInnen in der „AutorInnencommunity“. Der Verlag wird damit zum „Community Builder“, eine „Literaturagentur“, wie die Verlegerin es bezeichnet. So entstand beispielsweise die Idee, dass AutorInnen, die miteinander vernetzt sind, ihre Werke lesen und diese auch rezensieren.

Facebook konnte sich im Laufe der letzten Wochen als ‚Brücke‘ zwischen KünstlerInnen und dem Verlag etablieren: So sind den AutorInnen oftmals die Gegebenheiten in einem Verlag bzw. am Buchmarkt unzureichend bekannt, der Verlag kann Informationen über die Sichtweise von AutorInnen gewinnen. Gleichsam wurde jedoch auch ein ‚Digital Divide‘ beobachtet: So wird bei bestimmten Personengruppen vermutet, dass Facebook eher der Unterhaltung dient – „privat und locker lässig“ – und es möglicherweise andere Medien braucht, um nachhaltig organisationales Lernen zu gewährleisten.

In Zukunft sollen Netzwerke verstärkt genutzt werden um zu Lesungen einzuladen. Der Verlag denkt dabei daran, AutorInnen zur Bewerbung von Lesungen ein Facebook-Titelbild zur Verfügung zu stellen. Im Bereich Web-Marketing zeichnet sich ein Schneeball-Effekt durch die Intensivierung der Vernetzung der AutorInnen ab: So hat kürzlich eine Autorin eine neue Autorinnen-Website erstellen lassen, im Zuge von Networking-Gesprächen unter AutorInnen haben auch zwei weitere AutorInnen in neue Websites investiert.

Der Verlag selbst plant ab sofort verstärkt in Wissensmanagement-Aktivitäten zu investieren: So soll zeitnah eine ‚virtuelle Pinnwand‘ zur Ideen-Entwicklung implementiert werden, zur Kommunikation mit AutorInnen soll ein internes Forum auf der Verlags-Website eingerichtet werden. Im Zuge einer Kodifizierungsstrategie sollen Informationen, etwa in einem Wiki, verstärkt verschriftlicht werden, im nächsten Schritt sollen diese in einem ‚Management-Cockpit‘ ausgewertet werden, womit dem Verlag ein Steuerungs-Tool zur Verfügung steht, welches Wissen als strategische Ressource versteht.

Informationen für dieses „Management-Cockpit“ sollen aus der „Kostenrechnung, Buchhaltung, effektivem Verkauf und dem Marketinginteresse, Marketingmanagement, Netzwerk-Engagement der Autorinnen und Autoren“ stammen, so Herr Marseille. Es sollen im Cockpit Überschneidungen zwischen diesen Einflussfaktoren dargestellt werden und deren Einfluss auf finanzwirtschaftliche Daten messbar gemacht werden.

6 ZUSAMMENFASSUNG DES EMPIRISCHEN TEILS

Der empirische Teil der Arbeit gliederte sich in drei Teil-Projekte: Im ersten empirischen Projekt wurde im Rahmen der ‚Plattform Wissensmanagement‘ eine Community of Practice ins Leben gerufen, die ‚Wissensrunde Enterprise 2.0‘. Die Community traf neun Mal zu rund 2,5-stündigen ExpertInnen-Diskussionen zusammen und hat sich die zwei großen Ziele gesteckt, den Begriff zu definieren und einen ‚Readiness Check‘ zu entwickeln, also ein Modell, das den Reifegrad eines Unternehmens für die Transformation zu einem ‚Enterprise 2.0‘ zu messen vermag und gegebenenfalls als Steuerungstool dienen kann. Anhand einer adaptierten Version des ‚McKinsey 7S Modells‘ wurde ein derartiger Check erarbeitet, ebenfalls konnte man sich auf eine Arbeitsdefinition einigen: „Enterprise 2.0 ist eine Organisationsform, welche ihr Wesen aus dem Zusammenspiel von Web 2.0-Technologie, Mensch/Stakeholder und Organisation zur Erreichung von Organisationszielen begründet.“

Interessant an dieser Definition ist, dass es das TOM-Modell berücksichtigt, welches im theoretischen Teil ausführlich beschrieben wurde. Über diese Themen hinaus wurden einige ebenfalls interessante Themen angesprochen, welche sowohl in der Wissensrunde, als auch in der vorliegenden Arbeit, nicht behandelt wurden, jedoch Stoff für weiterführende Untersuchungen geben, wie etwa ‚E 2.0-Leadership‘, also die Frage nach geeignetem Führungsverhalten für ‚Enterprise 2.0‘ und der Fragestellung, wie sich Arbeitsprozesse in Enterprise 2.0 ändern. Weiters war ein Vergleich von unterschiedlichen Tools von Interesse, der nicht mehr statt gefunden hat, jedoch zur Zeit interessanter wäre denn je, nachdem Facebook und Microsoft im Frühjahr 2017 neue Produkte auf den Markt gebracht haben.

Ergänzend zu den Präsenz-Terminen wurde ein ‚Confluence Wiki‘ eingerichtet, welches den Mitgliedern der Wissensrunde bis heute eine umfangreiche Informations-Plattform zum Thema ‚Enterprise 2.0‘ bietet. Die Wissensrunde bot ‚Enterprise 2.0‘-Interessierten ein Forum, in dem Austausch und Lernen möglich war, insbesondere zu den Themen Definition, Readiness Check und Leadership fand Meinungsbildung

statt. Darüber hinaus bot die Plattform eine Basis für Social Networking. Die Mitglieder der Wissensrunde Enterprise 2.0 sind bis heute auf unterschiedlichen Social Media Plattformen untereinander vernetzt und profitieren von der Stärke schwacher Beziehungen.

Im zweiten empirischen Projekt sollte anhand eines Praxisbeispiels untersucht werden, inwieweit Social Networks ein Erfolgsfaktor für die Kooperation und Kommunikation von MitarbeiterInnen eines Kleinbetriebs zum Zweck des Wissenstransfers sein können. Inwieweit kann der Einsatz von Social Networking in der Praxis eines Verlages einen Beitrag zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals leisten? Die „edition taschenspiel der Buchhandlung beim Augarten“ hat sich zum Ziel gesetzt, den Kontakt mit ihren AutorInnen zum Zweck des Wissenstransfers zu intensivieren und hat hierfür eine geschlossene Facebook-Gruppe eingeführt. Um die Einführung der Social Software und die Transformation des Unternehmens zu einem ‚Enterprise 2.0‘ optimal zu begleiten, wurden problemzentrierte Interviews mit der Verlags-Geschäftsführerin und den AutorInnen durchgeführt. Die Interviews mit den AutorInnen wurden mittels einer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Nach drei Monaten wurde diese Implementierungsphase evaluiert und im dritten Teil-Projekt des empirischen Teils ein Interview mit den beiden VerlegerInnen geführt, um nach Zwischenerfolgen und Übertragungseffekten nach Norths Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung zu suchen und eine Bewegungsbilanz zu skizzieren. Auf Grund dieses Gesprächs zeigte sich, dass im Rahmen der Intensivierung der Wissensmanagement-Aktivitäten auch die Marketing-Aktivitäten zugenommen haben, wobei das Involvement und das Engagement der AutorInnen bei ebendiesen sichtbar und messbar wurde. Aus diesen Learnings entstehen neue Kriterien bei der Auswahl neuer AutorInnen: nicht nur ihre künstlerische Leistung, sondern auch ihre Vermarktbarkeit wird hinkünftig eine stärkere Bedeutung einnehmen. AutorInnen sollen in Zukunft an der ‚AutorInnen-Community‘ des Verlags teilnehmen, der Verlag nimmt hierbei die Rolle eines ‚Community-Builders‘ ein.

Facebook dient hierbei als Brücke zwischen dem Verlag und den AutorInnen, einerseits zur internen Kommunikation, andererseits aber auch zur externen Kommunikation, etwa für das Bewerben von Neuerscheinungen oder von Lesungen. Insgesamt sollen die Wissensmanagement-Aktivitäten im Verlag weiter intensiviert werden, es wird bereits an die Einführung eines ‚Management-Cockpits‘ gedacht, in dem neben anderen Quellen auch Einflussfaktoren aus dem Wissensmanagement einfließen sollen und deren Wirkung auf finanzwirtschaftliche Daten sichtbar gemacht werden soll.

7 DISKUSSION UND AUSBLICK

Vorliegendes Diskussionsvorhaben suchte – unter besonderer Berücksichtigung der Faktoren ‚Kooperation‘ und ‚Kommunikation‘ – nach dem Beitrag von Social Networks als Erfolgsfaktor zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals im Kontext der Wissensbilanzierung. Im Kontext der Wissensmanagement-Theorie zeigte eingangs die Diskussion des Wissensbegriffs, dass der Begriff sowohl in der erkenntnistheoretischen Debatte als auch im Wissensmanagement viele Probleme aufweist und zahlreiche Definitionsversuche nur Begriffsannäherungen darstellen, eine einheitliche, allgemein anerkannte Begriffsdefinition existiert in beiden Disziplinen nicht. Unterschiedliche Begriffs-Annäherungen wie die Wissenstreppe von North oder die Differenzierung nach implizitem und explizitem Wissen helfen, den Gegenstand zu bestimmen.

Als wesentlich für das Verständnis der Bedeutung des intellektuellen Kapitals im Kontext der Wissensbilanzierung hat sich Klaus Norths Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung erwiesen. Dieses sieht vor, dass ein Unternehmen ergänzend zur Finanzbilanz eine Wissensbilanz erstellt, auf Grund von Unternehmenszielen Wissensziele definiert, aus welchen Interventionen in Form von Wissensmanagement-Projekten resultieren. Aus der Summe der Interventionen und deren Folgen – sie werden im Modell ‚Zwischenerfolge‘ und ‚Übertragungseffekte‘ genannt – entsteht zwischen zwei Bilanzierungszeitpunkten die ‚Bewegungsbilanz‘, welche im empirischen Teil der Arbeit anhand eines praktischen Beispiels zu skizzieren versucht wird.

Der operative Wissensmanagement-Prozess wird im Bausteinmodell des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt erläutert. Ihr Modell umfasst die ‚Bausteine‘ Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung und Wissensbewertung. Den Baustein Wissensbewertung erläuternd wurden einige Wissensbilanzierungs-Ansätze gegenüber gestellt, einerseits in Form von EU-Projekten, andererseits national-staatliche Initiativen der Wissensbilanz-Entwicklung.

Der Einfluss der Wissensbilanz auf die Finanzbilanz wurde in den zahlreichen Überlegungen als in der Praxis oft schwer nachweisbar erkannt, doch führt nach Expertenmeinung die Formulierung von Wissenszielen und die Selektion von Indikatoren zu strategischen Diskussionen, die eine große Bedeutung haben. Dieser Effekt ließ sich auch in der empirischen Untersuchung am Beispiel eines Verlages beobachten.

Nachdem mit der Wissensmanagement-Theorie der theoretische Rahmen zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage abgesteckt war, wandte sich die Arbeit mit ‚Enterprise 2.0‘ einem neuen Unternehmensmodell zu, der ‚Open Networked Enterprise‘, welches sich im Wesentlichen durch die Nutzung von Social-Software-Plattformen innerhalb von oder zwischen Unternehmen und ihren StakeholderInnen begründet. Entlang des TOM-Modells wurden Wesensmerkmale und Einflussfaktoren von Enterprise 2.0 auf ‚Technik‘, ‚Organisation‘ und ‚Mensch‘ erläutert. Im Bereich ‚Technik‘ wurde spezifisch auf die Anwendungsklasse der ‚Social Networking Services‘ eingegangen. Sie umfasst IT-Services, welche den IT-gestützten Aufbau und die IT-gestützte Pflege von Beziehungen zum Zweck haben.

Als zwei wesentliche Erfolgsfaktoren für ‚Enterprise 2.0‘ im organisationalen Kontext gingen aus dem Theorie-Studium ‚Change Management‘ und ‚ROI‘ hervor: ‚Change Management‘ meint in diesem Zusammenhang alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – wie die Transformation eines Unternehmens zu einer ‚Enterprise 2.0‘ – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen bewirken sollen. Der Return on Investment begründet sich hierbei durch die Erhöhung der Produktivität des Unternehmens durch Ermöglichung einer höheren Leistung des/der Einzelnen durch bessere Verfügbarkeit der Arbeitsmittel.

Hinsichtlich des Faktors ‚Mensch‘ hängt der Erfolg von der ‚Nutzung‘ und der ‚NutzerInnen-Zufriedenheit‘ ab: Die Nutzung hängt vom Wollen und dem Können der Mitarbeitenden ab, oder mit anderen Worten: von der Motivation und ihrer Social Media-Kompetenz.

Die NutzerInnen-Zufriedenheit setzt sich aus der freudvollen Nutzung, der Erfüllung der Erwartungen und der positiven Haltung gegenüber dem System zusammen. Eine besondere Bedeutung in diesem Zusammenhang haben ‚Digital Natives‘ und ‚Digital Immigrants‘ mit ihren spezifischen Charakteristika einerseits, andererseits die Herausforderung der ‚Digital Divide‘, wenn sowohl Natives als auch Immigrants im Unternehmen tätig sind und Change Management-Aktivitäten versuchen müssen, beide Gruppen ‚ins Boot‘ zu holen.

Der empirische Teil der Arbeit setzt sich aus drei Teil-Projekten zusammen: Im ersten empirischen Projekt wurde im Rahmen der ‚Plattform Wissensmanagement‘ eine Community of Practice ins Leben gerufen, die ‚Wissensrunde Enterprise 2.0‘. Der Community war es in neun ExpertInnen-Workshops darum zu tun, das Thema ‚Enterprise 2.0‘ an sich und begrifflich zu fassen, folglich sollte ein Reifegrad-Modell für die Implementierung bzw. Transformation zu einem Enterprise 2.0 hervorkommen. Begleitend zu den Wissensrunden als Präsenz-Terminen wurde ein ‚Confluence Wiki‘ eingerichtet, welches den Mitgliedern der Wissensrunde bis heute eine umfangreiche Informations-Plattform zum Thema ‚Enterprise 2.0‘ bietet.

Im zweiten Teil-Projekt wurde am Beispiel eines Verlages untersucht, inwieweit Social Networks ein Erfolgsfaktor für die Kooperation und Kommunikation von MitarbeiterInnen eines Kleinbetriebs zum Zweck des Wissenstransfers sein können und einen Beitrag zur Entwicklung des intellektuellen Kapitals leisten. Im Rahmen dieses empirischen Projekts wurde vor der Einführung von Social Software ein Interview mit der Geschäftsführerin geführt, im Anschluss daran wurden alle AutorInnen, die einen Facebook-Account besaßen, auf Facebook vernetzt, diese Implementierung wurde drei Monate lang begleitet und beobachtet und mittels problemzentrierter Interviews, die inhaltsanalytisch ausgewertet wurden, evaluiert. Schließlich wurde im dritten Teil-Projekt ein Interview mit den beiden VerlegerInnen geführt, um nach Zwischenerfolgen und Übertragungseffekten nach Norths Grundmodell wissensorientierter Unternehmensführung zu suchen und eine Bewegungsbilanz zu skizzieren.

Wie bereits im theoretischen Teil beschrieben, zeigte sich empirisch, dass die operative Arbeit an Wissensmanagement-Projekten zu strategischen Diskussionen führt, welche nach Aussage des Verlegers zur Professionalisierung von Prozessen führt: Beispielsweise wird hinkünftig auf die Vermarktbarkeit von AutorInnen größeres Augenmerk gelegt und es wird einiger Indikatoren bedürfen, um diese zu messen und im Falle neuer AutorInnen zu prognostizieren vermögen. AutorInnen sollen in Zukunft an der ‚AutorInnen-Community‘ des Verlags teilnehmen, der Verlag nimmt hierbei die Rolle eines ‚Community-Builders‘ ein. Facebook dient hierbei als eine Brücke zwischen dem Verlag und den AutorInnen. Insgesamt sollen die Wissensmanagement-Aktivitäten im Verlag weiter intensiviert werden, es wird an die Einführung eines ‚Management-Cockpits‘ gedacht, in dem neben anderen Quellen auch Einflussfaktoren aus dem Wissensmanagement einfließen sollen deren Wirkung auf finanzwirtschaftliche Daten sichtbar gemacht werden soll.

Ausblickend lassen sich einige implizite wie explizite Hypothesen formulieren sowie Ausgrenzungen explizieren, die zu weiter führenden Untersuchungen einladen: Eine bereits angesprochene Problemstellung betrifft die ‚Digital Divide‘, die ‚Digitale Kluft‘ zwischen Digital Natives und Digital Immigrants. Wie sich auch im empirischen Projekt am Beispiel der ‚Edition Taschenspiel‘ gezeigt hat, gibt es StakeholderInnen, die Social Media anders nutzen als Natives oder die Nutzung gar verweigern. Es lässt sich zu diesem Themenkomplex einerseits vermuten, dass Digital Immigrants eine dynamische Transformation eines Unternehmens zu einem Enterprise 2.0 behindern, auf der anderen Seite nutzen Digital Natives Social Media intensiv privat, doch werden sie in vielen Unternehmen beruflich vermutlich daran gehindert, ihre Kompetenzen zu entfalten.

Eine zweite Überlegung hypothetischen Charakters betrifft den ‚Crowding-Out-Effekt‘ in Zusammenhang mit der Nutzungsmotivation der Mitarbeitenden: Dieser bezieht sich auf den Umstand, dass intrinsische Motivation durch die Bereitstellung extrinsischer Motivation verdrängt wird. Sowohl die theoretische als auch die empirische Reflexion brachte manifeste Hinweise auf diesen Effekt.

Zu diesem Spannungsfeld von intrinsischer und extrinsischer NutzerInnen-Motivation würden sich eingehende Untersuchungen empfehlen. Ein damit in Zusammenhang stehender Aspekt wurde im empirischen Teil bereits implizit behandelt, wäre jedoch noch für weiterführende Explikationen von Interesse: die Stärke schwacher Beziehungen im Zusammenhang mit dem ‚Prinzip der Reziprozität‘ als intrinsischer Motivator. Auf welche Weise können allgemein wie in konkreten Anwendungsfällen schwache Beziehungen die Nutzung begünstigen, indem UserInnen durch ihre Beiträge in die Anwendung investieren und als ‚Lohn‘ dafür Unterstützung von anderen UserInnen erhalten, wenn sie selbst Hilfe benötigen?

Ein drittes viel diskutiertes Themenfeld, welches weitere Studien erfordert, ist die Messbarkeit von durch Social Networking-Implementierungen entstandene Zwischenerfolge und Übertragungseffekte in der Wissensbilanz und folglich in der Finanzbilanz. In einem ersten weiteren Schritt würde sich anbieten, die Effekte in einem weit konkretisierten und auf den betriebswirtschaftlichen Kontext abzielenden Modell wie der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ darzustellen, im nächsten Schritt kann darauf aufbauend die Wirkung der ebendort gemessenen Effekte auf die Finanzbilanz untersucht werden.

Eine Fragestellung, die aus der vorliegenden Arbeit ausgegrenzt wurde, jedoch von großem Interesse für weiterführende Untersuchungen ist, ist die Sichtweise von InvestorInnen auf dieses Thema. Nachdem ExpertInnen der Meinung sind, dass Bilanzen wissensintensiver Unternehmen, welche nach herkömmlichen Bilanzierungsrichtlinien erstellt worden sind, immer weniger aussagekräftig zu sein scheinen, liegt die Frage nahe, auf welche Weise Wissensbilanzen für KapitalgeberInnen dargestellt werden sollen und welche Bedeutung Enterprise 2.0 für ebendiese einnimmt. Zweitens wurde das Thema ‚Leadership 2.0‘ ausgegrenzt: Welches Führungsverhalten eignet sich für ‚Enterprise 2.0‘? Drittens wurden juristische Aspekte nicht behandelt, erste Überlegungen zeigen jedoch, dass einige naheliegende Fragen zu klären sind, etwa Fragen des Arbeitsrechts und des Urheberrechts: Welches Beschäftigungsverhältnis liegt in „Open, Networked Enterprises“ vor? Wie ist der Weg vom „User-Generated-Content“ zum „User-Generated-Copyright“ zu gehen?

8 LITERATURVERZEICHNIS

Alwert, Kay: Wissensbilanzen für mittelständische Unternehmen. Entwicklung und prototypische Anwendung einer geeigneten Implementierungsmethode. Dissertation an der Fakultät für Verkehrs- und Maschinensysteme der Technischen Universität Berlin. Berlin 2005

Anacker, Michael: Das Erkenntnisproblem und der Wissensbegriff in der philosophischen Tradition. In: Schützeichel, Rainer (Hg.): Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. UVK Verlag, Konstanz 2007

Böcking, Stefan: Enterprise 2.0 bei Vodafone. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008

Bodrow, Wladimir/Bergmann, Philipp: Wissensbewertung in Unternehmen. Bilanzieren von intellektuellem Kapital. Erich Schmidt Verlag. Berlin 2003

Buhse, Willms: Schönheit kommt von innen. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) der Bundesrepublik Deutschland: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Berlin 2013

European Commission (Ed.): Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Encourage corporate measuring and reporting on research and other forms of intellectual capital. Brussels 2006

Führer, Christian Eduard: Was kann ich wissen? Abriss einer kritischen Reflexion des Wissensbegriffs von Sokrates und Platon bis heute. Bachelorarbeit am Institut für Philosophie der Universität Wien. Wien 2013

Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement. Orell Füssli Verlag, Zürich 2007

Heisig, Peter: Europäische Aktivitäten zur Wissensbilanzierung – Ein Überblick. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005

Kant, Immanuel: Kritik der reinen Vernunft. Nach der ersten und zweiten Originalausgabe herausgegeben von Jens Timmermann. Felix Meiner Verlag, Hamburg 1998

Kilian, Dietmar/Krismer, Robert/Loreck, Stefan/Sagmeister, Andreas: Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker. Linde Verlag, 3. Auflage. Wien 2007

Koch, Günter: Kommunikation und Politikanbindung der Strategien zum intellektuellen Kapital. In: Pawlowsky, Peter, Edvinsson, Leif (Hg.): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden 2012

Koch, Michael/Richter, Alexander: Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. Oldenbourg Verlag, 2. Auflage. München 2009

Koch, Michael: Lehren aus der Vergangenheit – Computer-Supported Collaborative Work & Co. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0. Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008

Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter: Das problemzentrierte Interview. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, 2. Auflage

Leitner, Karl-Heinz: Wissensbilanzierung für den Forschungsbereich: Erfahrungen der ARC. In: Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter (Hg.): Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln. Springer Verlag. Berlin 2005

Mayring, Philipp/Brunner, Eva: Qualitative Inhaltsanalyse. In: Buber, Renate/Holzmüller, Hartmut (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009, 2. Auflage

Mayring, Philipp: Einführung in die qualitative Sozialforschung. München 1990

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz Verlag. Weinheim und Basel. 8. Auflage 2003

McAfee, Andrew: Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0 – Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage, Berlin 2008

McAfee, Andrew: Eine Definition von Enterprise 2.0. In: Buhse, Willms/Stamer, Sören (Hg.): Enterprise 2.0 – Die Kunst, loszulassen. Rhombos-Verlag, 2. Auflage, Berlin 2008

McAfee, Andrew: Enterprise 2.0. New collaborative Tools for your Organization's toughest Challenges. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts 2009

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag, 5. Auflage 2011

Palfrey, John/Gasser, Urs: Generation Internet. Die Digital Natives: Wie sie leben. Was sie denken. Wie sie arbeiten. Carl Hanser Verlag. München 2008

Parment, Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Gabler Verlag. Wiesbaden 2009

Pawlowsky, Peter, Edvinsson, Leif (Hg.): Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit. Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Springer Gabler Verlag. Wiesbaden 2012

Pernicka, Susanne/Lasofsky-Blahut, Anja/Kofranek, Manfred/Reichel, Astrid: Wissensarbeiter organisieren. Perspektiven kollektiver Interessenvertretung. Edition sigma. Berlin 2010

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag, 6. Auflage 2010

Reinmann, Gabi/ Eppler, Martin J.: Wissenswege: Methoden für das persönliche Wissensmanagement. Verlag Hans Huber. Bern 2008

Richter, Alexander: Der Einsatz von Social Networking Services in Unternehmen. Eine explorative Analyse möglicher soziotechnischer Gestaltungsparameter und ihrer Implikationen. Gabler Verlag. Wiesbaden 2010

Richter, Alexander: IT-gestütztes Wissensmanagement. Theorie, Anwendungen und Barrieren. VDV Verlag, Berlin 2. Auflage 2008

Richter, Alexander: IT-gestütztes Wissensmanagement. Theorie, Anwendungen und Barrieren. Volker Derballa Verlag, 2. Auflage. Berlin 2008

Schachner, Werner/Tochtermann, Klaus: corporate web 2.0. Band II. web 2.0 und unternehmen – das passt zusammen! Shaker Verlag, Aachen 2008

Seiler, Thomas Bernhard/Reinmann, Gabi: Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturgeometrische Sicht. In: Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (Hg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Hogrefe Verlag, Göttingen 2004

Voigt, Stefan/Seidel, Holger: Herausforderung für Unternehmen. In: Mertins, Kai/Seidel, Holger (Hg.): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele. Springer Verlag. Berlin/Heidelberg 2009

von Kutschera, Franz: Der Wissensbegriff bei Platon und heute. In: Rapp, Christof/Wagner, Tim (Hrsg.): Wissen und Bildung in der antiken Philosophie. Verlag J.B. Metzler. Stuttgart 2006

Internetquellen

Autorenspiel: Facebook-Gruppe der Edition Taschenspiel. URL: <https://www.facebook.com/groups/Autorenspiel/> . Stand: 11.05.2017

D., M. (Name anonymisiert): Spielregeln für die Wissensrunde. URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22584670> . Stand: 03.02.2011

Europäische Kommission, CORDIS, Community Research and Development Information Service: RICARDIS. URL: http://cordis.europa.eu/search/result_en?q=ricardis – Stand: 09.05.2017

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.: Arbeitskreis Wissensbilanz. URL: <http://www.akwissensbilanz.org> . Stand: 14.02.2016

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.: Arbeitskreis Wissensbilanz. URL: <http://www.akwissensbilanz.org/arbeitskreis.htm> . Stand: 14.02.2016

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.: Arbeitskreis Wissensbilanz. URL: <http://www.akwissensbilanz.org/index.htm> . Stand: 14.02.2016

Granovetter, Mark S.: The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6 (May, 1973), 1360 – 1380. Download: https://sociology.stanford.edu/sites/default/files/publications/the_strength_of_weak_ties_and_exch_w-gans.pdf - Stand: 03.01.2017

K., P. (Name anonymisiert): Wissensrunde Enterprise 2.0 (Abstract - Wissenstag IKnow 2011). URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=27138848> – Stand: 26.06.2011

N., H.: Retrospektive . URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Retrospektive> (Passwort-geschützt) – Stand: 27.01.2011

N., H. (Name anonymisiert): Mit welchen Erwartungen-Warum bin ich der Runde beigetreten? URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582660> (Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

N., H. (Name anonymisiert): Protokoll der 4. Wissensrunde. URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22584434> (Passwort-geschützt) – Stand: 28.01.2011

N., H. (Name anonymisiert): Protokoll der 7. Wissensrunde. URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=27756368> (Passwort-geschützt) – Stand: 11.07.2011

N., H. (Name anonymisiert): Protokoll der zweiten Wissensrunde. URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=19005524> (Passwort-geschützt) – Stand: 28.01.2011

N., H. (Name anonymisiert): Unsere Enterprise 2.0 Definition. URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Unsere+Enterprise+2.0+Definition> (Passwort-geschützt) – Stand: 21.06.2011

N., H. (Name anonymisiert): Was hat mich bei der Teilnahme behindert? URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582652> (Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

N., H. (Name anonymisiert): Was hat mich bei der Teilnahme unterstützt? URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582650> (Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

N., H. (Name anonymisiert): Welche Verbesserungen könnte ich mir vorstellen? URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582657> (Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011j

N., H. (Name anonymisiert): Welche Ziele will ich in dieser Wissensrunde erreichen? URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=22582655> (Passwort-geschützt) – Stand: 25.01.2011

Ohne AutorIn: Verlag. URL: <http://taschenspiel.at/verlag/> . Stand: 13.05.17
Regionalgruppe Österreich der GfWM e.V.: URL: <http://www.gfwm.de/regional/regionalgruppen/oesterreich/> - Stand: 07.01.2017

Romhardt, Kai: Die Organisation aus der Wissensperspektive – Möglichkeiten und Grenzen der Intervention. Dissertation an der Université de Genève, S. 64. Erschienen im Gabler Verlag, Wiesbaden 1998 (vergriffen). Download: http://www.romhardt.com/tl_files/romhardt/Artikel%20und%20Ressourcen/Diss_KRomhardt.pdf - Stand: 12.08.2015

Sánchez, Paloma/ Canibani, Leandro et al.: MEasuRing Intangibles To Understand and improve in-novation Management (Meritum). Final Report. URL: http://www.pnbukh.com/files/pdf_filer/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf (Stand: 06.02.2016), S. 95

Thurner, Claudia: Die Plattform Wissensmanagement - ein Stern im Wissensmanagement-Orbit. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/die-plattform-wissensmanagement-ein-stern-im-wissensmanagement-orbit/> - Stand: 21.03.2009

W., R. (Name anonymisiert): Präsentation des Enterprise 2.0 Readiness Check. URL: <https://grips.semantic-web.at/pages/viewpage.action?pageId=27754498> (Passwort-geschützt) – Stand: 11.07.2011

Wiki der ‚Wissensrunde Enterprise 2.0‘ der Plattform Wissensmanagement. URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Home> - Stand: 07.01.2017

Wiki der ‚Wissensrunde Enterprise 2.0‘ der Plattform Wissensmanagement. URL: <https://grips.semantic-web.at/display/PWM/Kick+Off+zur+Wissensrunde+29.3.2010> - Stand: 07.01.2017

Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung – Theories – Methods, Applications. URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> - Stand: 13.03.17

9 ANHANG

Anlage 1: Interview-Leitfaden aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer

Anlage 2: Interview-Transkript aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer

Anlage 3: Interview-Leitfaden aus den Interviews mit den AutorInnen

Anlage 4: Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn A

Anlage 5: Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn B

Anlage 6: Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn C

Anlage 7: Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn D

Anlage 8: Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn E

Anlage 9: Katagoriensystem nach Mayring

Anlage 10: Interview-Leitfaden aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer und Hans Marseille

Anlage 11: Interview-Transkript aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer und Hans Marseille

9.1 Anlage 1

Interview-Leitfaden aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer

Frage 1) Dürfte ich Sie eingangs bitten, Ihr Unternehmen vorzustellen?

Frage 1a) Wie gestaltet sich Ihr unternehmerischer Arbeitsalltag?

Frage 2) Welche Personengruppen sind an der Leistungserstellung in Ihrem Unternehmen beteiligt?

Frage 2a) Inwieweit meinen Sie, ist Wissen in Ihrem Unternehmen als Produktionsfaktor wichtig?

Frage 2b) Wie gestaltet sich der Vertrieb Ihrer Produkte?

Frage 3) Welche Personen oder Personengruppen würden Sie in Ihrem Unternehmen als relevante WissensträgerInnen bezeichnen?

Frage 3a) In welcher Beziehung stehen diese zu einander?

Frage 3b) Welche relevante Wissensinhalte besitzen diese?

Frage 3c) Sind diese Wissensinhalte eher dokumentiert oder eher implizit in den Köpfen der WissensträgerInnen abgespeichert?

Frage 3d) Wer benötigt diese Wissensinhalte im Unternehmen und wann?

Frage 4a) Wie wird mit diesen WissensträgerInnen zur Zeit kommuniziert?

Wie wird Wissen geteilt?

Frage 4b) Inwieweit, meinen Sie, kann Web 2.0 helfen, die Kommunikation und Zusammenarbeit mit diesen WissensträgerInnen zu verbessern?

Frage 4c) Wie groß schätzen Sie die Bereitschaft der WissensträgerInnen ein, ihr Wissen zu teilen?

Frage 5) Welche Kommunikationsstrukturen nutzen Sie derzeit, um mit den WissensträgerInnen im Unternehmen zu kommunizieren?

Frage 5a) Welche IT-Infrastruktur unterstützt Ihre Arbeit dabei maßgeblich?

Frage 5b) Gibt es Eigenschaften, die den Umgang, das Miteinander und die Kommunikation in Ihrem Unternehmen prägen?

Frage 5c) Wie werden das Wissen und die Erfahrungen der WissensträgerInnen untereinander geteilt?

Frage 6) Wie würden Sie die Beziehung beschreiben, die Sie zu den WissensträgerInnen in Ihrem Unternehmen haben?

Frage 6a) Welche Bedeutung hat Networking in Ihrem Unternehmen?

Frage 6b) Gibt es Hinweise, dass mehr Networking in Ihrem Unternehmen gewünscht wird?

Frage 7) Sind Ihre MitarbeiterInnen/KundInnen/PartnerInnen in Social Networks vertreten?

Frage 7a) Wie Social Networking-affin sind diese Personengruppen?

Frage 7b) Denken Sie, sind diese Personengruppen motiviert, an Web 2.0-Aktivitäten Ihres Unternehmens teilzunehmen? Was könnte Sie Ihrer Meinung nach dazu motivieren?

Frage 7c) Welche Erwartungshaltung könnten diese Personengruppen, die Sie ansprechen wollen, an Ihre Aktivitäten haben?

Frage 7c) Digital Natives haben andere Einstellungen und Nutzungsgewohnheiten im Internet als Digital Immigrants . Welche Rolle, meinen Sie, könnte dieser Einflussfaktor in Ihrem Unternehmen spielen?

Frage 7d) Durch Social Networking entstehen oftmals sogenannte ‚schwache Beziehungen‘, bzw. man pflegt diese in Social Networks. Was könnte aus Ihrer Sicht der Nutzen dieser schwachen Beziehungen für Ihr Unternehmen sein?

Frage 7e) Welchen Beitrag zur Wertschöpfung kann Social Networking aus Ihrer Sicht für die Wertschöpfung Ihres Unternehmens leisten?

9.2 Anlage 2

Interview-Transkript aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer

Führer: So, wir reden heute über die Edition Taschenspiel der Buchhandlung beim Augarten. Darf ich dich eingangs bitten dein Unternehmen vorstellen? Wie kam es zur Edition Taschenspiel und zur Buchhandlung beim Augarten? Du hast das Unternehmen ja gegründet und bist Geschäftsführerin.

Stalzer: Zuerst kam es zur Buchhandlung beim Augarten, weil ich selber gerne lese und dann habe ich mir gedacht: „Okay ich gründe eine Buchhandlung, die aber nicht mit einem Ladenlokal arbeitet, weil es ist mir zu fad zu warten bis Kunden kommen, da möchte ich lieber aktiv mit dem Internet und mit anderen Medien auftreten.“

Führer: Das heißt, ihr habt eine Buchhandlung in die man nicht hineingehen kann. Wie kommt man dann zum Buch?

Stalzer: In die man nicht hineingehen kann. Also man kann zwar, wenn man vorher anruft, ganz gerne zu uns kommen.

Führer: Also es gibt ein Büro, oder?

Stalzer: Es gibt ein Büro, natürlich gibt es ein Büro, weil man natürlich auch die ganze EDV irgendwo hinstellen muss und auch die Kunden, so sie kommen, empfangen möchte oder muss.

Führer: Und ihr selber arbeitet von diesem einen Büro oder gibt es da mehrere Standorte wo ihr tätig seid?

Stalzer: Es gibt nur einen Standort, beziehungsweise bei einem, ich sage jetzt mal virtuellen Unternehmen, ist es auch angenehm, dass man auch von zu Hause aus arbeiten kann.

Führer: Das heißt, ihr habt noch die Wohnung, wo ihr also von der Wohnung aus arbeitet. Und noch Standorte, wo ihr noch arbeitet?

Stalzer: Genau. Beziehungsweise im Urlaub oder wenn wir im Sommer im Gartenhaus sind, arbeiten wir halt auch von dort aus. Man kann eigentlich überall seinen Computer aufschlagen und schauen „Sind Bestellungen da?“ Dann geht man zum Großhändler und holt das Buch dort ab. Also das ist eine sehr mobile Arbeitsweise, die aber durchaus funktioniert, muss ich sagen. Und um Bücher bekannt zu machen gehen wir natürlich auch auf Büchertische zum Beispiel, die veranstalten wir in großen Unternehmen, oder auch Krankenhäusern. So sind wir dann auch zu Kunden gekommen, die ich vorher noch nicht begeistern konnte, Bücher bei mir zu kaufen, also die, die ich schon vorher gekannt habe. Und dann sind wir draufgekommen, dass Bücher sich besser verkaufen, wenn man mit den Autoren ein Gespräch führt. Und dann habe ich halt angefangen Österreichische Autorinnen und Autoren zu interviewen und habe zu den jeweiligen Büchern diese Interviews auch gestellt und habe gesehen, dass sie sich dann besser verkaufen. Und aus diesen Interviews ist dann, wie soll ich sagen, das Interesse entstanden, selbst Bücher zu verlegen und nach längerem Überlegen, wie man, welchen Namen man dem ganzen Ding gibt, ist die Edition Taschenspiel geworden, weil es von Anfang an klar war, kleine Bücher zu machen, also welche, die man wirklich sozusagen in die Handtasche stecken kann oder in einen Rucksack, Hosentasche oder was auch immer. Und die gibt es jetzt knapp zwei Jahre, diese Edition Taschenspiel.

Führer: Wie viele Bücher sind seitdem entstanden?

Stalzer: Ich schätze jetzt mal 15. Es waren am Anfang fünf, dann glaube ich waren es einmal sechs und einmal waren es ein bisschen weniger. Also um die 15.

Führer: Und wie viel Autoren haben bereits geschrieben für die Edition Taschenspiel?

Stalzer: Einer weniger als 15, wenn ich das jetzt so sagen kann, weil einer hat zwei herausgebracht.

Führer: Also 14.

Stalzer: 14 Autoren, genau.

Führer: Wie ist euer unternehmerischer Arbeitsalltag, also ihr habt irgendwie Virtuelles. Es gibt einen Standort mit Büro, aber ihr arbeitet auch virtuell. Was sind denn so regelmäßige Vorgänge, Prozesse in eurem Alltag, wie läuft denn das Geschäft ab in so einer Online-Buchhandlung mit eigener Edition?

Stalzer: Zunächst einmal läuft für die Buchhandlung praktisch jeden Tag was ab, für die Edition nach bestimmten Vorgaben, je nachdem wo der Produktionsbetrieb jetzt gerade ist. Buchhandlung heißt eigentlich, dass man relativ regelmäßig Neuerscheinungen lesen muss, beziehungsweise rezensieren muss und dann auch im Netz einpflegen muss, das heißt die Website damit betreuen muss. Und um zu diesen Neuerscheinungen zu kommen gibt es halt dann auf der einen Seite den Newsletter von den Verlagen beziehungsweise auch die Verlagsvertreter, die einen besuchen. Das passiert eigentlich jeden Tag und obwohl es manchmal nicht so aussieht, als würde man arbeiten, aber lesen gehört halt mittlerweile auch zur Arbeit dazu. Die Edition Taschenspiel läuft zwar gedanklich immer mit, weil man natürlich auch durch die Neuerscheinungen, vor allem mit Blick auf Österreichische, sich überlegt, ja möchte ich von dem jetzt vielleicht doch auch ein Buch veröffentlichen, und dann macht man halt einmal den ersten Kontakt, und sobald das ein Ja ist, trifft man sich und überlegt, welche Texte vorhanden sind und wann ein möglicher Erscheinungstermin ist.

Führer: Welche Personengruppen oder Personen sind an den Leistungserstellungen im Unternehmen beteiligt? Was ist eigentlich Leistungserstellung bei der Edition, wahrscheinlich das Gestalten der Bücher?

Stalzer: Ja, bei der Edition ist es natürlich ganz was Anderes. Bei der Edition ist, ich sage jetzt einmal die kreative Leistung des Autors oder der Autorin natürlich das Um und Auf. Dann kommt bei vielen Büchern noch dazu, dass die lektoriert werden müssen. Einige bringen ihren Lektor selber mit, andere haben schon lektorierte Bücher oder Texte, da ist es natürlich deutlich einfacher. Das ist sicher auch jemand, der Leistung erbringt.

Führer: Das heißt die Autoren und die Lektoren haben wir bis jetzt gehabt.

Stalzer: Ja, die zwei sind sicher mal der Ausgangspunkt, dass man sagt, ich nehme dieses Buch jetzt wie es ist und lasse es jetzt einmal in den Satzspiegel hineinlaufen. Der ist also ein ganz spezielles Format, also das A6. Also quasi übertragen von einer A4 Seite, von einer Normseite in dieses Format. Dann geht es eigentlich darum, die richtige Schrifttype zu finden, weil wir doch auch nach den Inhalten versuchen, die Anmutung in der Schrift zu finden. Und dann kommt der Umbruch und das macht dann praktisch der Hans. Covergestaltung schaue ich dann wieder, dass man findet, welches Cover könnte man nehmen. Und das Ganze muss dann mehrere Schleifen durchmachen, auch noch einmal zum Autor zurück, der muss das ganze dann freigeben und dann ist wieder ein Leistungsträger, ein Neuer, nämlich die Druckerei, die halt dann ein Angebot machen muss und schauen muss, ob sie es in der Zeit auch produzieren kann.

Führer: In wie weit ist der Produktionsfaktor Wissen wichtig in dem Ganzen?

Stalzer: Naja, das Wissen glaube ich, sind jetzt verschiedene Punkte, weil das Wissen, das jetzt einmal ein Lektor hat, das ist also wirklich mal die Sprache, die er

kennen muss, beziehungsweise ein Lektor muss auch so etwas wie ein Korrekturat durchführen. Der muss sich irrsinnig gut mit Grammatik auskennen und auch Beistrichsetzung und solche Sachen beherrschen, das ist ganz klar. Das Wissen des Autors, kommt jetzt darauf an was man schreibt, Autoren die Lyrik schreiben oder Erzählungen schreiben, die haben nicht unbedingt faktisches Wissen, sondern die haben halt ihr kreatives Wissen, das sie aufarbeiten. Vielleicht ist aber auch Beobachtungsgabe ein Wissen. Ich habe unlängst eine Autorin dagehabt, die gesagt hat, „Ich sitze immer mit Papier und Bleistift und beobachte“ und das schreibt sie dann nieder. Und andere arbeiten bestimmte politische Gegebenheiten nieder oder Kriminalfälle, wie eine unserer Autorinnen, die sie halt dann in formale Texte hineingießen, aber die muss dann halt recherchieren, was da wirklich im Hintergrund bei einem bestimmten Prozess gelaufen ist. Also da ist es schon auch wieder faktisches Wissen im Hintergrund.

Das Wissen unterscheidet sich aber in jedem Fall von dem Wissen, das der Hans dann beim Setzen einbringen muss, weil da gibt es dann natürlich auch die ganze Software, mit der das kompatibel sein muss und auch das Wissen um Schrifttypen, welche sich wofür eignen oder auch nicht eignen. Also das ist vollkommen unterschiedlich und mein Wissen, ist eigentlich auch so ein, wie soll ich sagen, eher angelesenes Wissen, indem ich sage, ich schaue mit die Literaturszene an und wer dann ins Verlagsprogramm passen könnte, den frage ich dann halt um einen Text.

Führer: Aber insgesamt hört sich das an, als wäre das alles sehr Wissensintensiv. Als sei Wissen eine sehr relevante Ressource, oder?

Stalzer: Es ist auf jeden Fall wissensintensiv. Also ohne sich damit zu beschäftigen, wer auch immer sich mit welchem Teil beschäftigt, ganz klar, ja.

Führer: Wie gestaltet sich der Vertrieb eurer Produkte? Jetzt habt ihr die Buchhandlung, da müssen die Bücher vertrieben werden und bei der Edition?

Stalzer: Zum Teil natürlich auch über die Website. Zum Teil über Newsletter und auch über die Büchertische, wo wir es mitnehmen, und im letzten, ich würde sagen guten dreiviertel Jahr, auch über veranstaltete Lesungen. Wo wir zunehmend mehr Leseorte finden, die an den Lesungen auch interessiert sind.

Führer: Welche Personen oder Personengruppen sind relevante Wissensträger für die Edition und die Buchhandlung? Wir haben schon gesagt, der Hans, der setzt, dann haben wir gesagt die Lektoren, die Autorinnen und Autoren, du selbst wahrscheinlich...

Stalzer: Ja, beides betrifft wahrscheinlich zu. Man muss im Literaturbetrieb am aktuellen Stand sein, sagen, wo sind denn eventuell interessante Autorinnen und Autoren, die man auch aus anderen Verlagen abwerben kann, zumindest für kurze Texte, denn nicht alle kann man abwerben, weil die halt fixe Verträge bei einem bestimmten Verlag haben. Und dieses Wissen muss man sich halt durch ständiges Durchblättern von Vorschauen; also da liegt jetzt zum Beispiel so ein halber Meter, aber das ist also jetzt Frühjahr 2017, noch lange nicht alles, also da kommen noch etliche Verlage dazu, das ist vielleicht ein Drittel davon. Die muss man halt durchgehen und sagen, ich muss jetzt nach Wissensgebieten, also wir machen ja vorwiegend Belletristik und jetzt halt Kinderbücher auch, sortieren und dann auch im Kopf behalten und dann halt schauen, manche sind auch nicht so leicht anzuschreiben, also wir haben eine Autorin gehabt, da musste man dann akribisch erst nachforschen. Die hat einen anonymen Namen verwendet bei ihren Texten und da muss man dann erst einmal herausfinden, wer ist das, bis wir dann draufgekommen sind, das ist eine Wissenschaftlerin, die das fein säuberlich von ihren wissenschaftlichen Publikationen trennt. Aber auch da wieder wissen, wie komme ich zu diesen Dingen.

Führer: In welcher Beziehung stehen diese ganzen Menschen zueinander? Also der Hans, du, die Autoren und die Lektoren haben wir jetzt gehabt.

Stalzer: Das ist jetzt interessant.

Führer: Oder auch die Autoren.

Stalzer: Ich glaube auch, am Anfang ist es eine reine Geschäftsbeziehung wo man sagt, können wir überhaupt miteinander diesen Prozess, und es ist dann doch immerhin fast ein halbes Jahr wo man dann miteinander zusammenarbeiten muss, im Sinne von, wie weit ist denn die Texterstellung; hast du eine Schreibhemmung; oder in welcher Reihenfolge kommen die Kurzgeschichten rein; und so weiter und das ist sicher am Anfang rein von dem getragen: Wir wollen das gemeinsam machen. Mit einigen entwickelt sich dann schon ein bisschen mehr Nähe, vor allem mit den Jungen, die dann auch zum Teil respektlos sind und sagen, ach wir machen jetzt etwas gemeinsam. Wobei das jetzt nicht im Sinne von unhöflich respektlos ist, sondern; wir wollen doch alle das Gleiche; und die dann sagen; ich bin 25, du bist 65, ist ja wurscht, wir sind jetzt per du. Dann schluckt man halt einmal, aber das ist eigentlich nur zielführend so zu arbeiten indem man dann auch diese näheren Geschäftsbeziehungen, es bleibt ja trotzdem eine Geschäftsbeziehung, zulässt. Weil man kann dann auch, wie soll ich sagen, Dinge, wo einem nicht sofort ein Prozess oder eine nicht rundgelaufene Kommunikation stattgefunden hat, hinterfragen und sagen, warum funktioniert es jetzt nicht. Oder ist das besser oder ist etwas Anderes besser. Also diese Nähe, diese freundschaftliche Geschäftsbeziehung bringt dann schon wesentlich mehr oder bessere Bücher oder in der Vermarktung dann später was. Und die Autoren untereinander, weil du das gefragt hast, da kann ich jetzt was erzählen. Am Anfang bin ich zu meiner ersten Reihe gekommen indem ich die Vorsitzende der Grazer Autorenvereinigung interviewt habe und die hat mich dann in ihr Netzwerk eingeführt. Und dieses Netzwerk, das nennt sich [Name des Netzwerks anonymisiert], weil sie gerne [ein Getränk] getrunken haben, ist eine kleine Wohnung im [x. Wiener] Bezirk, wo sie sich zweimal jährlich treffen. Das sind so, würde ich jetzt einmal sagen, 10, 15, Autorinnen und Autoren, die vorwiegend schreiben aber auch mit Videoprojekten zusammenarbeiten. Die sind aber so, wie soll ich sagen, mit sich selbst beschäftigt, dass sie andere Autoren gar nicht wahrnehmen. Also wenn man ihnen dann einen Namen außerhalb dessen zuwirft, aber durchaus auch in bekannten Verlagen, dann habe ich wirklich den Eindruck, sie kennen ihn dann nicht. Das heißt, da ist eine enge Gruppe, die verschieben sich gegenseitig irgendwo hin, lesen auch die Texte untereinander, das ist glaube ich auch ein sehr großer Vorteil dieser

Gruppe, aber alle anderen werden mehr oder weniger ausgegliedert. Bis auf einige, zwei eigentlich aus diesen 15, die aufgrund ihrer anderen künstlerischen Tätigkeiten noch offen sind für andere Autoren oder Künstlergruppen. Und dann gibt es so die Freifliegenden, die vorwiegend die Jungen sind, die auch überall hingehen, für jede Lesung dankbar sind, für jede Veranstaltung dankbar sind, überall gehen sie hin, sehr bescheiden sind, wo man dann nur sagt: „Ich kenne Sie von wo, also von irgendeinem Autorenfoto“, und sie dann nur sagen, „ja, ich habe dort einmal was geschrieben“. Und die kennen einander nicht, aber wenn man sie dann zusammentut, sind die durchaus freundlich zueinander und auch interessiert aneinander und ich glaube, da kann man sich auch in der Szene sehr viel bewegen.

Führer: Darauf kommen wir ja später noch zu sprechen. Was mich noch interessiert ist, ob diese Wissensinhalte, die ja verfügbar sind, also eigentlich sind es ja Kompetenzen, wie man setzt, wie man lektoriert, kreative Entwicklung eines Buches oder Texte und eigentlich auch Marketing und Vertrieb, gehört eigentlich auch dazu insbesondere. Sind diese Wissensinhalte eher dokumentiert oder eher impliziert in den Köpfen der Wissensträgerinnen und Wissensträger abgespeichert?

Stalzer: Meinst du jetzt bei einem Projekt? Also bei einem Projekt sind sie dokumentiert, weil sie natürlich auch zu bestimmten Zeitpunkten ablaufen müssen beziehungsweise abgeschlossen sein müssen, damit der nächste arbeiten kann. Also da wird zum Beispiel ganz genau dokumentiert wo ein Text lektoriert wird und wie er lektoriert wird, weil das muss natürlich auch wieder zum Autor zurückgespielt werden. Beziehungsweise ich muss dann auch sagen, bis zu dem und dem Zeitpunkt muss ich meine Vorschläge für das Cover bieten oder auch welche Schritten warum genommen werden und da gibt es natürlich auch Richtlinien warum man was nimmt oder nicht nimmt, sage ich jetzt einmal. Das ist dokumentiert. Das Einzelwissen ist natürlich jetzt nicht dokumentiert, bis auf das, dass zum Beispiel meine Lieblingslektorin die K.B. [Name anonymisiert] das schlicht und einfach gelernt hat, beziehungsweise selbst einmal Verlagsleiterin war und auch als Germanistin ganz einfach mit Sprache umgehen kann, das heißt das ist das Wissen, dass sie sich jetzt nicht unbedingt als Lektorin angeeignet hat, sondern aufgrund eines Studiums und mit dem

Umgang der Sprache ganz einfach gekommen ist und Autor zu werden, natürlich gibt es da die Wege der kreativen Schreibschulen, ich habe eine Autorin die seit dem vierzehnten Lebensjahr schreibt und an verschiedenen Wettbewerben teilgenommen hat und sich natürlich so auch weiterentwickelt hat, aber das ist jetzt nichts, was man wirklich sagen kann, „das hat sie gelernt durch...“; „du musst es so oder so oder so machen“; obwohl es da Bücher gibt, aber ich wüsste jetzt keine Autorin, die das so gemacht hat. Der einzige, der wirklich das gelernt hat, das Setzen und diese Sachen, das hat der Hans gelernt. Der ist Medienfachwirt, da lernt man halt diese ganzen Dinge auch diese rechtlichen Dinge rundherum, wenn es zum Beispiel darum geht, bestimmte Textzeilen aus Schlagern zu verwenden, wie wir das jetzt in einem Buch gehabt haben, dass man da urheberrechtlich das ein oder andere berücksichtigen muss und anfragen muss und so weiter.

Führer: Das heißt, man kann sagen, bei der Entstehung eines Buches sind die Prozesse dokumentiert, es gibt einen Projektplan und alles andere sind eigentlich Kompetenzen und Wissensinhalte die in den Köpfen der Wissensträgerinnen und Wissensträger verankert sind.

Stalzer: Genau, und ineinander übergehen müssen oder im Projekt übereinander gelagert sind.

Führer: Jetzt ist die Frage, wer diese Wissensinhalte im Unternehmen wann benötigt. Bei der Entwicklung eines Buches, das ist eigentlich dokumentiert, da kann man sagen, das ist nachvollziehbar von Projekt zu Projekt.

Stalzer: Genau.

Führer: Wie wird zurzeit mit diesen Wissensträgerinnen und Wissensträgern kommuniziert und wie wird Wissen geteilt? Wenn wir uns jetzt insbesondere die Autoren anschauen, die werden da wahrscheinlich wichtig sein.

Stalzer: Also kommuniziert wird das erste Mal immer per Email, das zweite Mal wahrscheinlich persönlich und dann werden Telefonnummern ausgetauscht. Und so eben ein Buch nicht lektoriert zum Beispiel zu mir kommt, muss man schauen, welche Lektoren stehen zur Verfügung und dann muss man die zwei einfach mal zusammenbringen und schauen, ob die miteinander können, weil auch das ist eine sehr heikle Sache, zu schauen, wie geht jemand mit deinem Text um und wenn man nicht kann, also wenn da die Chemie nicht stimmt, dann hat das gar keinen Sinn. Und geteilt wird es eigentlich gar nicht, also geteilt wird da null.

Führer: In wie weit könnte das Web 2.0 helfen die Kommunikation und Zusammenarbeit mit oder auch unter den Wissensträgern zu verbessern, dass man die zusammenschießt?

Stalzer: Naja, ich glaube, dass zum Beispiel viele Autoreinnenn nur ihre Verwandtschaft lektoriern lassen. Das heißt irgendjemanden bitten; also ich hatte einmal eine, die ich dann nicht veröffentlicht habe, die einfach ihren Mann hat lesen lassen und der hat dann gesagt; ja, das verstehe ich, das ist alles okay; klar, der kennt seine Frau und so, dann war das Buch nicht lektoriert und sie hat sich von niemand anderem lektoriern lassen. Wenn man aber weiß, was ein Lektor macht oder wenn man ihn vorher kennenlernen würde, dann ist das gar keine blöde Sache. Aber viele Autoren, glaube ich, kommen gar nicht auf die Idee, dass jemand ihnen nicht etwas raussteichen will beim Lektorat, die haben einfach eine Angst das Buch zu früh herzugeben und sind dann enttäuscht, wenn der Verlag sagt, „so kann ich das Buch nicht nehmen“, weil ich kann nicht jedem Beistrich hinten nachrennen. Das heißt, wenn man schon einmal die zwei zusammenbringen könnte, dann wäre das schon ein großer Vorteil.

Führer: Und wenn unter den Autorinnen und Autoren - oder vielleicht auch Kunden haben wir vorhin angesprochen beim Thema Vertrieb - eine Art der Gemeinschaft bildet und sie im Web 2.0 vernetzt, was für ein Potenzial würde sich daraus ergeben?

Stalzer: Sagen wir mal so, also unter Autoren, glaube ich, kann es, sie sind zwar immer Konkurrenten, aber es könnte nicht schaden, weil wenn es zum Beispiel Themen gibt, die gesellschaftspolitisch interessant sind, wir haben ja selber jetzt zwei Bücher, die ähnliches abdecken, dann könnte man die zum Beispiel, sei es jetzt zu einem Sammelband oder gemeinsam zu Lesungen schicken, das kann ich jetzt machen wenn ich es weiß, aber von denen, die ich nicht kenne oder von denen ich es nicht weiß, könnte ich es nicht tun. Das heißt, wenn die abseits einander auch noch kennen würden, oder miteinander sprechen würden, oder; ich schreibe jetzt über das, worüber schreibst du; dann hätten die sicher auch schon einmal ein bisschen einen Vorteil, sage ich jetzt einmal. Das mit den Kunden wäre sicher auch kein schlechter Gradmesser bei Texten, ob sie jetzt generell vom Inhalt her interessant wären, also so vorablesen, ich würde es jetzt nicht im Sinne von; das Buch ist fertig; sehen, sondern vorablesen von zwei Seiten, drei Seiten. Wie gefällt dir das Thema, wie gefällt dir der Stil, das könnte schon auch etwas bringen. Bis jetzt zwar vollkommen unüblich, aber es wäre vielleicht keine schlechte Sache.

Führer: Wie groß schätzt du die Bereitschaft von Wissensträgern ein ihr Wissen zu teilen? Also in diesem einen Beispiel würde das ja heißen, Autoren geben vorab ein paar Seiten an potentielle Kunden, das ist ja schon eigentlich eine Wissensteilung und würden die das machen, zu sagen; „ich stelle das jetzt einmal einem geschlossenen Kundenkreis zur Verfügung, ich gebe denen einmal drei Seiten und ich hole dann das Feedback von denen ein“ ?

Stalzer: Also ich hatte da mal eine, allerdings muss ich sagen, das ist unsere jüngste Autorin, die ist Anfang 20, da habe ich einmal gesagt, „Ich möchte was von Ihnen verlegen“, ein zweites Buch von ihr verlegen, wobei die bräuchte wirklich volles Marketing. Die produziert wie eine Wahnsinnige, aber macht kein Marketing für sich selbst. Die habe ich einmal zur Lesung da gehabt und habe gesagt; „Frau D., Sie haben doch so schön einen neuen Text geschrieben“; und dieser neue Text der ging über die [Thema anonymisiert], da hat sie mal im Fernsehen einen Beitrag gesehen und das musste sie unbedingt aufarbeiten. War nirgends eingereicht, der Text oder ist nirgends eingereicht, und ich habe sie dann gebeten daraus zu lesen, also auch

noch neben dem anderen Buch, und da saßen also zehn potentielle Leser und die haben das durchaus interessant gefunden, sie haben sie nur gleich bei zwei drei Sachen angeschossen; naja, was glauben Sie denn, wie fühlt sich denn jemand der jetzt davon betroffen wäre von den Vorkommnissen der [Thema des Textes], es wäre ja nicht so, dass die Leute dann nicht mehr leben würden zum Beispiel. Da hat sie sicher auch Feedback bekommen, also im Rahmen einer Lesung wäre es ihr vielleicht lieber, weil das ein direktes Feedback ist oder da kann ich es zumindest schon berichten. Wahrscheinlich ist es von Charakter zu Charakter verschieden wer seine Kinder schon früher hergibt, sage ich jetzt einmal.

Führer: Jetzt reden wir über das Thema Kommunikation im Unternehmen. Welche Kommunikationsstrukturen nutzt ihr derzeit um mit euren Wissensträgerinnen und Wissensträgern, also eigentlich den Autoren, Lektoren haben wir besprochen, auch Kunden zu kommunizieren. Wir haben gesagt Email, persönliches Gespräch.

Stalzer: Telefon, Lesungen und Büchertische.

Führer: Also fünf.

Stalzer: Und Newsletter. Aber ich finde den Newslette manchmal nicht als Kommunikation, weil ich weiß, es sind alles Leserinnen und Leser, aber ihnen nur etwas auf Einwegkommunikation zu empfehlen ist meiner Meinung nach für das, was wir bezwecken wollen, keine Kommunikation. Deswegen fällt es mir auch erst zum Schluss ein.

Führer: Also Kommunikation wäre, dass auch etwas zurückkommt?

Stalzer: Ja, oder wenn ich genauer meine Leser; also bei einigen kann ich es machen, aber wirklich so, wie ich es in einem persönlichen Gespräch one-to-one machen kann; du weißt, du interessierst dich für. Ich habe eine Leserin, bei der weiß ich genau, sie

will alle [Bücher von A.W.] haben, dann weiß ich schon, die Neue erscheint im März, dann kriegt sie das Email und aus und passt und funktioniert. Oder wenn ich weiß, sie hat einen neunjährigen Buben, der technikbegeistert ist, dann kann ich das auch mal so schicken. Aber einer an fünfhundert Leserinnen und Leser ist nicht wirklich Kommunikation.

Führer: Was für eine IT Infrastruktur unterstützt euer Arbeit maßgeblich? Email haben wir schon gehabt.

Stalzer: Ja und für die Website ein CMS halt.

Führer: Das heißt das CMS zu Gestaltung der Website oder auch als Bestellsystem?

Stalzer: Auch als Bestellsystem, wobei da sind einige, weil das Ding schon ziemlich alt ist, Hacker drinnen. Das wird auch nicht mehr aktualisiert, da haben wir jetzt die Website auf anderes umgestellt.

Führer: Gut, dann schauen wir uns jetzt ein bisschen menschliche Kommunikation an. Gibt es Eigenschaften, die den Umgang, das Miteinander und die Kommunikation im Unternehmen prägen? Gibt es da irgendwelche Gemeinsamkeiten, wo man sagen kann, das zeichnet die Kommunikation aus?

Stalzer: Die wichtigste Gemeinsamkeit wäre, die laufende Bereitschaft zur Kommunikation. Das heißt, wenn die nicht da ist, also auch mit den Autoren und den Lektoren, dann funktioniert das überhaupt nicht.

Führer: Das heißt eure Bereitschaft laufend zu kommunizieren oder wessen Bereitschaft zur Kommunikation? Oder sind die auch alle ständig kommunikationsbereit?

Stalzer: Man müsste auch ihre Kommunikationsanfragen sofort beantworten. Also wir hatten jetzt eine SMS Anfrage im Urlaub von einer Autorin, ich könnte diesen oder jenen Ausschnitt dort und dort unterbringen, brauche aber euer Okay. Dann muss man halt sofort schreiben; ja, pass nur drauf auf, dass das Urheberrecht gewahrt wird und dass die Biographie stimmt und so weiter. Also es muss wirklich eine, ich will jetzt nicht sagen 24 Stunden, aber eine schon 15 Stunden Kommunikation möglich sein.

Führer: Die Eigenschaft ist sozusagen eure Bereitschaft ständig zu Kommunizieren und auf der anderen Seite, dass die das auch alle von euch erwarten. Es dreht sich also um beides.

Stalzer: Ja, das ist gut ausgedrückt, dass sie es auch erwarten.

Führer: Wie wird Wissen und Erfahrung von Wissensträgern, also alle im Unternehmen, da gehören auch die Autoren dazu, möglicherweise auch die Kunden, untereinander geteilt? Oder teilen die überhaupt ihr Wissen und ihre Erfahrung untereinander?

Stalzer: Also dokumentiert wird gar nichts geteilt, das kann man durchaus so sagen. Ich habe nur manchmal bei Einzelgesprächen oder bei Lesungen, wenn ich dann auch immer frage; wie ist er denn gegangen; also da saß diese eine Wissenschaftlerin, die eine Erzählung geschrieben hat und die Lektorin daneben, und da habe ich gesagt, wie war das. Und dann hört man schon, dann teilt sie den anderen mit, oder den anderen Autorinnen auch mit, dass das eigentlich eine gute Sache ist, wenn der Lektor zum Beispiel sehr achtsam mit den Texten umgeht. Und wenn trotzdem manches Mal der Autor sagt, „nein das lass ich mir jetzt nicht gefallen, das gefällt mir nicht, das bleibt so wie es war“. Dann muss ich als Verlegerin sagen; ok bleib so; also wenn jetzt nicht irgendein rechtliches Problem dahinter steht, aber schon zu sagen, Lekturieren ist nichts böses und ich fühle mich toll dabei, ist ein Teil dieser Erfahrung. Das

wünsche ich mit zum Beispiel sicher öfter, weil ich glaube, da können noch bessere Bücher entstehen.

Führer: Das heißt sozusagen, den Umgang mit Lektorieren als Teilen von Erfahrung, das im persönlichen Gespräch stattfindet.

Stalzer: Ja. Manches Mal teilen Autorinnen und Autoren auch ihre Erfahrungen mit Verlagen. Sie teilen es aber auch uns mit, was zum Beispiel nicht geht, ist für uns ein wahnsinniger Wissenszugewinn. Was halt nicht geht, und das ist jetzt in unseren Verträgen auch ganz anders, dass die Bücher, wenn sie dann sich nicht mehr verkaufen, auf der einen Seite an den Autoren zurückverkauft werden, oder, das ist in meinen Augen ein Horror, dass man sagt, ich verramsche diese Bücher. Das heißt, sie werden mit Wasser besprüht, damit sie schön schwer sind und sie werden im Kilopack an die Altpapierfabrik verkauft. Das ist in meinen Augen eine Frechheit, die Bücher so zu verkaufen, oder der Autor muss ein Buch um zwei Euro, fünf Euro, zurückkaufen. Das passiert bei uns nicht, weil das ist meiner Meinung nach absolut schrecklich. Ein Buch ist geistiges Eigentum, ist etwas wert, das kann ich nicht vernichten in diesem Sinne. Das haben wir gehört, dass das die Verlage machen und deswegen steht in unseren Verträgen drinnen; nein wir verramschen nicht. Weil das ist, wie soll ich sagen, (...), dass das letzte Buch oder das neue und beste Buch, das kann es nie sein, die Bücher sind ja alle zeitlos, sodass ich sie nicht verramschen muss, also ich brauche sie nicht vernichten. Das haben wir gelernt, sag ich jetzt mal.

Führer: Und Wissensinhalte teilen die Autoren untereinander nicht, das hat sich eher so angehört, als wären sie Individualisten, sozusagen als wären sie lauter Inseln, die ihr betreuen müsst.

Stalzer: Alle sind Individualisten. Von den Texten her sind sie wirklich, glaube ich, alle Individualisten. Vom Wesen her gibt es vielleicht zwei, drei typische Eigenschaften von zwei, drei verschiedenen Autorengruppen, aber sie sind Individualisten.

Führer: Das heißt, wenn das Bild stimmt, das mir gerade eingefallen ist, dass es viele Inseln sind, die ihr sozusagen betreut. Stehen diese Inseln untereinander in einer Beziehung? Wie würdest du die Beziehung von denen beschreiben, gibt es die überhaupt?

Stalzer: Naja zwei, drei, es werden vielleicht schon größere Gruppen sein, stehen untereinander in Beziehung, weil die haben sich in irgendwelchen Workshops, Seminaren, etc. kennengelernt. Wie eng die Beziehung ist kann ich jetzt gar nicht sagen. Von zwei, drei weiß ich, dass irgendwann auch einmal Konkurrenz daraus entstanden ist, weil es geht dann ja auch darum, wer bekommt welchen Verlagsvertrag, wie hoch ist der dann dotiert, das ist klar, die hat jeder, diese Konkurrenz. Nur die Autoren, bis hin wahrscheinlich auch zu Feindschaften, wenn jemand grad am Anfang steht von seiner Karriere und jemand, einer der früher veröffentlicht, oder wird halt früher genommen, dann ist es der nächste, der andere. Also ich werde jetzt auch von einer Kinderbuchautorin mit wirklich beinhartem Hass verfolgt, weil ich die zweite [Kinderbuchautorin, Anm.] veröffentlicht habe, weil die einfach kindgerechter geschrieben hat oder ich eben diese Altersgruppe haben wollte. Das ist halt so.

Führer: Also wir haben gesagt, ganz enge Beziehungen, Konkurrenzbeziehungen bis hin zur Feindschaft. Gibt es auch schwache Beziehungen, wahrscheinlich schon, oder?

Stalzer: Ja, da weiß man halt, dass diese oder jene Autorin im selben Verlag publiziert.

Führer: Dann gibt es wahrscheinlich auch welche, die gar keine Beziehung zueinander haben.

Stalzer: Ja.

Führer: Welche Bedeutung, jetzt schauen wir uns die Beziehungen ein bisschen genauer an, hat Networking in eurem Unternehmen? Gibt es irgendwie schon Networking-Aktivitäten? Weil die Frage ist ja, wenn es viele Inseln sind, manche sind Nachbarinseln, und hat es einen Nutzen für ein Unternehmen, wenn man vielleicht Brücken baut? Oder wenigstens eine Fähre zur Verfügung stellt.

Stalzer: Ja, es ist ganz interessant, dass du Brücken bauen gesagt hast, weil das hat mich jetzt auf eine Idee gebracht. Wir hatten ja zunächst einmal nur diese eine Insel, diesen [oben genannte AutorInnengemeinschaft] und irgendwann bin ich da mal angestanden, weil ich mir gedacht habe, das sind lauter Autorinnen und Autoren die ohnehin schon ein gewisses Alter haben und nebenbei einen Beruf haben, die brauche ich nebenbei nicht auch noch fördern. Und dann habe ich einen davon gefragt, „kannst du mir nicht auch noch jemanden empfehlen, der in der Edition Taschenspiel publizieren könnte?“. Und siehe da, plötzlich ist es aus dem [genannte AutorInnen-gemeinschaft] herausgegangen und hat eine Brücke gebildet, zu aber einer Einzelinsel witzigerweise. Und dann kann man sich wirklich so weiterhanteln. Also die Brücken bringen, glaube ich, schon etwas. Noch dazu und wenn sie miteinander reden würden, kämen sie vielleicht auch auf die Idee sich bei bestimmten, wie soll ich sagen, Literaturpreisen zu bewerben, was dann ja auch wieder in der Folge hat; man kommt dort in die Jury rein und so weiter. Also ich habe das jetzt nur bei ein, zwei Mal beobachtet, aber das könnten die ja selbst machen. Also fernab von meiner Beobachtung könnte sich so etwas entwickeln.

Führer: Gibt es bereits jetzt Hinweise wo mehr Networking in dieser Form gewünscht wird? Oder gibt es sozusagen nur ein gewisses Bedürfnis danach? Es hat jetzt schon danach geklungen, dass das was bringt, dass man sich weiterempfehlt und so weiter, mit allen in Kontakt steht, da kommt ja schon was raus. Gibt es da irgendwelche aktiven oder passiven Wünsche sozusagen?

Stalzer: Also ich wüsste es nicht, ich traue mich nicht, das schon wirklich als Indiz zu werten, aber wie ich im Sommer eben in den Garten eingeladen habe, war ich doch erstaunt, dass einige, die sich ja wirklich nicht gekannt haben und sie haben ja auch

gewusst wer kommt, erschienen sind. Also da keine Berührungsängste da waren. Und ich habe dann auch gesagt, ihr müsst dann aus euren Büchern kurz was lesen und da hat sich keiner geniert. Also das hat mich dann gewundert und das ist vielleicht auch ein; „ich bin offen und okay wir machen“.

Führer: Und sind die anschließend im Kontakt geblieben oder ist es bei dieser schwachen Beziehung geblieben, weil man sich damals halt kennengelernt hat und das war's?

Stalzer: Das weiß ich jetzt leider nicht, das weiß ich jetzt leider nicht.

Führer: Das ist die nächste Frage jetzt eigentlich schon, wie sind diese Leute; Mitarbeiter, Kunden, Partner sind das ja im Wesentlichen auch, im Social Network vertreten? Treffen die sich auf Facebook oder auf Xing oder auf LinkedIn oder so?

Stalzer: Ja, einige ja. Ja, auf Facebook sehe ich, wer da noch mit wem befreundet ist. Wobei das aber eher die Arrivierten sind. Nur die, die vielleicht sogar in den selben Verlagen publiziert haben.

Führer: Wie Social Networking affin schätzt du diese Personengruppen, Kunden, Autoren und die anderen, die du genannt hast, Lektoren und euch selbst ein? Wie Social Network affin sind diese Leute aus deiner Sicht? Sind die meisten vertreten, wie intensiv nutzen sie das oder ist das sehr unterschiedlich?

Stalzer: Die zwei Jungen sind eigentlich sehr aktiv, die sind Mitte zwanzig, also die haben immer irgendwas zu sagen. Die haben auch immer irgendwelche Veranstaltungen, zeigen auch dadurch ihr ganzes Spektrum, also nicht nur Schreiben sondern auch Schauspiel oder Regie oder was auch immer. Die älteren, die sieht man eigent-

lich kaum. Sie sind zwar auf Facebook, aber sie liken zum Beispiel auch keine Beiträge. Da kann man zehnmal sagen, das oder jenes findet statt, nichts. Also nicht einmal innerhalb ihrer Gruppe.

Führer: Das heißt, denen müsste man Inhalte anbieten, mit denen sie sich auseinandersetzen wollen?

Stalzer: Wollen, ja wollen.

Führer: Oder? Oder man kann machen was man will und es bringt nichts.

Stalzer: Nein, das will ich nicht glauben. Das ist eigentlich nicht mein Sinn. Das was mir vorhin nicht eingefallen ist, was wir vor unserem Gespräch jetzt besprochen haben; diese Marketing Party, dass die zum Beispiel schon so eine Klammer sein könnte, wo man sagt; „ihr seid meine 15“, oder in Zukunft noch, ich habe vorhin schon eine andere angeschnitten, eine andere Kollegin erwähnt, die noch nicht bei uns veröffentlicht hat, mit der habe ich schon einmal kurz gesprochen und sie würde gerne und so weiter; dass man sagt, „ihr seid die und wir machen jetzt gemeinsam für euch Marketing“. „Und dazu brauche ich aber auch von euch den Input“. Und dann kann ich mir schon vorstellen, wenn sie wissen sie gehören irgendwo dazu und ich will das jetzt nicht einmal allein für meinen Verlag sehen, sondern da gibt es sicher dann auch verschiedene, wie soll ich sagen, für uns andere Effekte. Muss man halt noch überlegen was da alles eine Rolle spielen könnte, aber das hatte für sie dann wahrscheinlich mehr Anreiz. Sie gehören momentan ja nirgends dazu, jeder ist bei einem anderen Verlag auch noch tätig hat diesen oder jenen Job, aber keiner kümmert sich wirklich darum, was die so tun.

Führer: Also du müsstest ihnen das Gefühl geben, dass sie Teil der Gemeinschaft sind.

Stalzer: Das könnte ich mir vorstellen.

Führer: Okay. Also vorher habe ich eigentlich gemeint, man muss ihnen Inhalte anbieten mit denen sie sich auseinandersetzen wollen, jetzt haben wir gesagt, es könnte ein Versuch sein ihnen ein Gemeinschaftsgefühl anzubieten.

Stalzer: Ja schon, aber über die Inhalte. Wie gehören alle zusammen und wir haben gemeinsam einen Inhalt. Das bist einmal du, einmal du, einmal ein neues Buch, einmal eine neue Vorstellung. Es gibt so vieles was sie machen. Oder auch die P.G. zum Beispiel mit ihrer Schreibpädagogik, kann dann genauso hineinposten; heute haben wir unser neues Seminarprogramm ausgeschrieben, vielleicht will einer von euch wissen, wie man einen guten Krimi schreibt, oder schickt mir eure beste Freundin, die auch schreiben will oder was auch immer. So würde es auch die Grenzen der einzelnen Wissensträger überschreiten.

Führer: Damit sind wir eigentlich bei der nächsten Frage, was könnte die Leute dazu motivieren sich an den Web 2.0 Aktivitäten des Unternehmens zu beteiligen?

Stalzer: Ja einfach mehr Bekanntheit und auch, wie soll ich sagen.

Führer: Also ihre Bekanntheit. Dann auch der eigene Nutzen, wenn sie zu so einer Schreibwerkstatt eingeladen werden. Informationen über Veranstaltungen haben wir schon gehabt.

Stalzer: Ich glaube auch, jeder kennt ja auch eine andere Personengruppe, ist ein bisschen mehr, glaube ich, als Bekanntheit und einen Namen merkt man sich ja schnell irgendwo. Aber Bekanntheit heißt auch, das zu verknüpfen mit irgendeiner Sache. Weil ich kann schnell sagen, P.B. hat das und das und das geschrieben, aber P.B. allein ist eben zu wenig. Das heißt, dieses verknüpfen, die gehört da und da hin schafft mehr Neugier auch auf diese Person.

Führer: Welche Erwartungshaltung könnten diese Leute an Social Media Aktivitäten haben? Wenn ihr euch hier engagiert, dann kommen sie in diese Gruppe, die das Gemeinschaftsgefühl bildet sozusagen?

Stalzer: Ja, sie wollen alle mehr Lesungen haben. Sie wollen einfach mehr Auftritte, sie wollen ja alle gesehen werden. Also so gesehen ist wahrscheinlich wirklich das Verbindende; wir haben was zu sagen und das wollen wir möglichst oft sagen.

Führer: Also wollen sie mehr Lesungen für die eigenen Bücher haben.

Stalzer: Ja, man beobachtet das ja auch immer wieder, dass sie dann zu Lesungen von anderen gehen oder dass sie Gemeinschaftslesungen machen und so gesehen sind sie ja auch wieder für die Veranstalter im Kopf. Zum Beispiel die P.B. und die E.K. haben in Klosterneuburg im Niederösterreichischen Literaturhaus gelesen, so jetzt wissen die, es gibt nicht nur eine P.B. , die ums Eck wohnt, sondern es gibt auch eine E.K.. Jetzt kann man die aber auch vielleicht allein einladen und vielleicht auch wieder mit jemandem zusammen in der Gruppe.

Führer: Das heißt, sie haben dieses Eigeninteresse an mehr Lesungen, aber es ist auch ein Gemeinschaftsinteresse an mehr Lesungen. Weil im Wesentlichen geht es darum, dass sie sich selbst vermarkten wollen.

Stalzer: Die wollen sich selbst vermarkten. Aber sie müssen natürlich auch immer wieder, wie soll ich sagen, neue Veranstaltungsorte aufsuchen und das krieg` ich natürlich nur mit, wenn ich auch im Netzwerk schaue, wer liest denn wo. Und das ist jetzt auch meine Aufgabe zum Beispiel, im Marketingplan, wo kann denn wer lesen. Also zum Beispiel unser Kinderbuch, Das O im Zoo, ist aufgelegt, dass die nach Schönbrunn gehen muss und in irgendwelchen Tierparks lesen muss.

Führer: Das heißt, das sind aber schon auch alles Wissensinhalte, wer kann wo lesen, wo kann man Lesungen machen und so weiter und so weiter, über die man dann lernt, wenn man in so einem Netzwerk ist und sozusagen Wissensaustausch betreibt in so einer Gemeinschaft.

Stalzer: Genau. Und ich habe ja auch was davon, weil ich wäre zum Beispiel nie auf die Idee gekommen in Klagenfurt das Musilhaus anzuschreiben, wegen einer Lesung und die Autorin ist Anfang Februar dort bei einer Lesung. Also man lernt selber ja auch etwas davon, es kommt da sicher schon etwas zurück.

Führer: Digital Natives haben andere Einstellungen, andere Nutzungsgewohnheiten als Digital Immigrants im Internet. Welche Rolle, glaubst du, hat dieser Einflussfaktor in eurem Unternehmen? Du hast gesagt, ihr habt junge Autorinnen und Autoren, ältere.

Stalzer: Ja, bis jetzt sieht man im Großen nur die Jungen, weil die wirklich aktiv sind, sage ich jetzt mal. Und ich muss auch sagen, sie antworten auch, also gerade über Facebook, im Chat sofort. Also sie sind ja auch ständig über den Chat erreichbar, das ist total angenehm. Die älteren eigentlich gar nicht. Die muss man irgendwie anders aktivieren können.

Führer: Das heißt, man könnte davon ausgehen, dass ihr bei solchen Aktivitäten mit den jungen Early Adopters habt, die da sofort mit dabei sind und die das möglicherweise auch vorantreiben, mit Leben einhauchen oder so. Und es könnte sein, dass es andere gibt, die nachziehen, die man vielleicht motivieren muss oder abwarten muss, bis sie Selbstmotivation entwickeln. Das könnte sein, dass das schon einen gewissen Einfluss hat.

Durch Social Networking selbst entstehen ja oft schwache Beziehungen oder man pflegt schwache Beziehungen in Social Networks, einfach, weil man miteinander im Kontakt bleibt und sich nicht aus den Augen verliert wie vielleicht nach der Gartenparty, wo man nicht weiß, was danach passiert. Was könnte aus deiner

Sicht der Nutzen dieser schwachen Beziehungen für dein Unternehmen sein, kannst du da etwas daraus gewinnen, wenn ihr untereinander Beziehungen habt? Oder mit meinen üblichen Worten ausgedrückt; kannst du damit Geld verdienen, wenn die Beziehungen haben, wenn du mit denen mehr oder weniger schwache Beziehungen hast?

Stalzer: Man sieht ja immer, wer die Freunde dann noch sind und dann kommt man natürlich auch auf diese Art und Weise auf neue Autoren drauf. Und so bin ich auf eine Autorin zum Beispiel in Deutschland gekommen, die ich zwar jetzt kaum in Österreich verkaufen kann, aber trotzdem, die ist ein Medienstar in Deutschland und die macht mir sicher auch ein Interview für YouTube und so weiter und so fort, aber man kommt natürlich dann auch drauf, der macht dieses gerade und der macht jenes gerade und dann befreunde ich mich einmal und schaue, was der so postet und durch die Postings entsteht erst einmal so etwas, wie eine schwache Beziehung, aber dann natürlich auch das Wissen, was macht der Autor sonst noch. Und zum Beispiel würden mir nie die Autoren oder diese Natives alles erzählen was sie machen, weil für sie ist es selbstverständlich, was sie alles sonst noch tun. Das bekomme ich nur alles über Facebook mit. Und so gesehen kann ich sie dann besser charakterisieren und auch verkaufen natürlich.

Führer: Damit sind wir schon bei der nächsten und letzten Frage: Welchen Beitrag kann diese Art von Social Networking aus deiner Sicht auch zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten? Jetzt hast du schon einen Hinweis gegeben, wenn du sie besser kennst und Dinge über sie erfährst, die du sonst nicht erfahren hättest, kannst du sie besser verkaufen, also es ist schon ein gewisser Wertschöpfungsfaktor, die Menschen besser zu kennen. Vorhin haben wir über das Teilen gesprochen, das hat auch sehr viel mit Social Networking zu tun, Informationen zu teilen, dann haben wir gesagt; eine Gemeinschaft bilden. Und jetzt ist die Frage, wie kann man daraus Wertschöpfung generieren, weil im Endeffekt wollen wir damit Geld verdienen, weil man steckt ja Aufwand rein, das kostet ja alles Zeit, es muss ja auch Geld rauskommen, sonst ist es schade um den Aufwand.

Stalzer: Das Wie kann einfach wirklich nur über das Zusammenspiel der einzelnen Stakeholder, wenn man sie so bezeichnen will, funktionieren. Dass man da wirklich diejenigen, die sich als besonders aktiv herausgestellt haben, wahrscheinlich mit etwas weniger Aktiven zusammentut, weil die Aktiven sich gegenseitig ausschalten vor lauter Aktivitäten. Aber wenn man die gut kombiniert, kann man da sicher schöne Produkte draus machen. Also ich glaube die ein zwei Bücher, die sich nicht verkaufen, verkaufen sich auf der einen Seite deswegen nicht, weil sich der Autor oder die Autorin schlecht selbst vermarktet oder es nicht notwendig hat, weil er eh einen guten Hauptjob hat. Also die wenigsten, die Ladenhüter sind, weil sie, jetzt habe ich mich selber unterbrochen, weil man sie mit jemandem anderen nicht zusammengespannt hat, aber die kann man ja zusammenspannen. Also ich könnte mir jetzt zum Beispiel vorstellen, ein Buch, weil sich der Autor auch in keinsten Weise bemüht; einmal haben wir eine Lesung mit ihm gehabt und alles okay. Aber wenn man jetzt sagt, pass auf, du bist jetzt derjenige der ja bei Okto TV drinnen ist, betreue doch diese Reihe, betreue die nächste Generation von Autorinnen und Autoren, bring' einmal in sechs Wochen ein Interview mit ihnen, frag sie, warum sie, wieso sie schreiben, dann hat der eine Aufgabe und sein Buch geht auch wieder. Das heißt man müsste den, der in den Hintergrund tritt und den der vollkommen im Rampenlicht stehen will, zusammenbringen. Und dann ist ganz klar, dass man selber verdient.

Führer: Ja, das war unsere Bestandsaufnahme zu eurem Enterprise 1.0. Wir haben besprochen, was man alles tun und beachten muss um sozusagen 2.0 zu werden und im nächsten Schritt werden wir jetzt schauen, was du als Geschäftsführerin für Entscheidungen triffst und für den ersten Schritt in Enterprise 2.0 und dann sehen wir uns wieder und werden das evaluieren.

Stalzer: Alles klar, da bin ich schon sehr gespannt, super.

9.3 Anlage 3

Interview-Leitfaden aus den Interviews mit den AutorInnen

Frage 1) Wie sind Sie dazu gekommen, Bücher zu schreiben?

Frage 1a) Was motiviert Sie dazu, ein Buch zu schreiben? Was würden Sie sagen, treibt Sie dazu an?

Frage 2) Stehen Sie auch in Kontakt zu anderen Autorinnen und Autoren?

Frage 2a) Wenn ja: Wie würden Sie die Beziehung beschreiben, die Sie zu denen haben?

Frage 2b) Wenn ja: Wie pflegen Sie Ihre Kontakte zu anderen Autorinnen und Autoren?

Frage 2c) Wenn ja: ...und zu den AutorInnen der ‚Edition Taschenspiel‘?

Frage 3) Welche Bedeutung hat Networking für Sie als AutorIn?

Frage 3a) Durch Social Networking entstehen oftmals sogenannte ‚schwache Beziehungen‘, bzw. man pflegt diese in Social Networks. Was könnte der Nutzen dieser schwachen Beziehungen für Sie sein?

Frage 4) Die ‚Edition Taschenspiel‘ hat kürzlich ein AutorInnen-Netzwerk auf Facebook eingeführt. Wie finden Sie das?

Frage 4a) Welche Erwartung haben Sie an diese Facebook-Gruppe?

Frage 4b) Nutzen Sie Facebook alles in allem gerne?

Frage 4c) Wie sehr interessieren Sie Informationen anderer AutorInnen der ‚Edition Taschenspiel‘?

Frage 4d) Welche Informationen interessieren Sie?

Frage 4e) Inwieweit meinen Sie, können Sie selbst etwas in dieser Gruppe beitragen?

Frage 4f) Inwieweit meinen Sie, kann Ihnen der Austausch mit anderen AutorInnen bzw. dem Verlag in dieser Gruppe nützlich sein?

Frage 5) Inwieweit meinen Sie, eignet sich diese Facebook-Gruppe als technische Lösung zum Austausch mit anderen Autorinnen und Autoren bzw. dem Verlag?

9.4 Anlage 4

Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn A

Führer: Wie sind Sie dazu gekommen Bücher zu schreiben?

AutorIn A: Das ist jetzt eine schwere Frage. Ich habe immer wieder Versuche gestartet und habe sie wieder aufgegeben und habe mir gedacht, das wird nichts. Und das klingt jetzt verrückt, aber ich habe mich einmal hingesezt und habe mir gedacht, so und jetzt schreibe ich einen Krimi über Paris. Weil ich liebe Paris, ich liebe Frankreich, ich liebe das französische Essen. Und ich habe den Krimi von A bis Z geschrieben und der ist veröffentlicht worden. Also, davor habe ich schon immer wieder einmal an Literaturzeitschriften etwas geschickt und manchmal ist es veröffentlicht worden und manchmal nicht. Aber so wirklich diesen Startschuss, den habe ich mir selber gegeben und habe gesagt, so und jetzt versuche ich es.

Führer: Und was motiviert Sie da dazu, was würden sie sagen treibt Sie an ein Buch zu schreiben?

AutorIn A: Es macht wahnsinnig viel Spaß. Also Schreiben ist wirklich etwas Schönes, auch wenn ich manchmal darum kämpfe; um einen Satz, um ein Wort, um eine Geschichte oder ich finde, dass meine Figuren nicht so sich entwickeln, wie ich mir das vorgestellt habe. Also Figuren, das sagt man ja immer wieder, bieten dann in einer Geschichte durchaus Widerstand, man denkt sich was und das passt dann irgendwie nicht zur Figur. Also es ist so, die Freude am Schreiben ist nicht damit zu verwechseln, dass man ja immer nur heiter und fröhlich ran geht, aber es ist eine unheimliche Befriedigung zu schreiben und wenn einem eine Geschichte gelingt und man sie dann endlich abgeschlossen hat, ich bin eine die sehr lange herumbastelt, und wenn sie dann fertig ist und man merkt, das ist was geworden, das ist ein wunderbares Gefühl.

Führer: Stehen Sie auch im Kontakt zu anderen Autorinnen und Autoren?

AutorIn A: Ja, mit vielen.

Führer: Mit vielen? Wie würden Sie die Beziehung beschreiben, die Sie zu denen haben?

AutorIn A: Freundschaftlich und auf Augenhöhe.

Führer: Wie pflegen Sie Ihre Kontakte zu anderen Autorinnen und Autoren?

AutorIn A: Einerseits bin ich in so einer Schreibgruppe, wo wir uns immer treffen, andererseits auch über Email und ich bin auch Funktionärin, der Krimiautoren, da bin ich die Sprecherin und ich habe das gerne. Dadurch, dass das Schreiben selber eine einsame Tätigkeit ist, habe ich es gerne mit anderen dann in Kontakt zu treten.

Führer: Und zu den Autorinnen und Autorin der Edition Taschenspiel, haben Sie da Kontakte?

AutorIn A: Noch nicht, weil ich, das ist deshalb, weil vergangenen Sommer, als das Sommerfest der Edition Taschenspiel war, war ich selbst nicht da und als die letzte Präsentation war, war ich auch nicht da. Also ich war jeweils nicht in Wien und ich konnte nicht kommen, aber natürlich interessieren mich die anderen. Aber ich kenne die C.S. [Name anonymisiert], aus andern Ecken. Also sie ist diejenige bei der Edition Taschenspiel mit der ich schon länger Kontakt habe.

Führer: Welche Bedeutung hat Networking für Sie als Autorin?

AutorIn A: Sehr viel. Als ich finde der Literaturbetrieb hat so viele Fallen auf die man achten muss und wenn ein Autor oder eine Autorin sagt, „du bei dem Verlag musst du aufpassen oder da musst du auf das Acht geben“, das sind einfach ganz wertvolle Tipps, die man eben nur in den persönlichen Gesprächen weitergibt.

Führer: Durch Social Networking entstehen oft sogenannte schwache Beziehungen die man dann über Social Networks pflegt. Was könnte der Nutzen solcher schwachen Beziehungen für Sie sein?

AutorIn A: Also, der Nutzen der schwachen Beziehungen... Auch das kann einen Nutzen haben und da denke ich, das ist sehr utilitaristisch. Ich weiß, dass jemand mit dem ich nur eine schwache soziale Beziehung habe, zum Beispiel auf einem bestimmten Gebiet schon sehr viel recherchiert hat; dann schreibe ich hin und frage, „hast du einen Artikel“ oder „ich habe da jetzt auch eine Geschichte die ein bisschen in diese und diese Richtung geht“, „kannst du mir Sekundärliteratur geben“? Also die schwachen Kontakte kann man immer wieder aufleben lassen und dann wieder ein bisschen einschlafen lassen. Und das tun die anderen auch, das heißt hier gehen wir alle utilitaristisch vor, zu unserem Nutzen.

Führer: Die Edition Taschenspiel hat kürzlich ein AutorInnennetzwerk auf Facebook eingeführt. Wie finden Sie das?

AutorIn A: Das finde ich gut. Ich bin nur, und da muss ich mich jetzt selber outen, ich bin eine Verweigerin von Facebook.

Führer: Ok, das heißt Sie sind da nicht drinnen?

AutorIn A: Ich bin da nicht drinnen. Also ich habe keinen Facebook-Account, ich weiß, wie es geht, wie es gehen würde. Aber ich sage, ich bin ganz bewusst nicht bei Facebook. Das ist eine sehr persönliche Entscheidung. Aber für die, die es mögen finde ich es super. Also wer in Facebook ist, für die ist das wirklich super und der Verlag, wenn der das einrichtet, hat das genau richtig gemacht.

Führer: Ok, das war's. Vielen Dank! Es hätten sich einige Fragen auf die Gruppe bezogen, aber die können Sie nicht beantworten.

AutorIn A: Ja, die kann ich nicht beantworten.

9.5 Anlage 5

Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn B

Führer: Gut, wie sind Sie dazu gekommen Bücher zu schreiben?

AutorIn B: Das ist eine Familienkrankheit, wenn man so will. In meiner Familie ist es immer um Literatur gegangen, das war immer ganz wichtig und das hängt natürlich damit zusammen, dass schon mein Onkel Schriftsteller war, der hat auch den österreichischen Staatspreis bekommen. Er war zu seiner Zeit ein sehr berühmter Schriftsteller, der mit Weigel, Torberg, etc, befreundet war, Herbert Eisenreich, und dadurch ist es nicht so weit hergeholt, als bei jemanden anderen, weil das Schreiben sozusagen in unserer Familie sehr präsent war. Auf der anderen Seite sind wir mit dem Stifter-Clan weitläufig verwandt, aber dadurch gibt es da eine gewisse Prädisposition, wenn man so möchte.

Führer: Und was motiviert Sie persönlich dazu, was würden Sie sagen treibt Sie dazu an?

AutorIn B: Da geht es mir so wie Robert Schendel sagte, der sagt der Impuls zum Schreiben muss sein: „Ich habe etwas zu sagen“. Und dieses Gefühl ist bei mir halt auch sehr stark. Ich möchte mich mitteilen, ich möchte etwas sagen und das andere ist, dass ich mich ja sehr lange durch das Studium mit dem Kulturkreis China beschäftigt habe und da einfach das Bedürfnis habe, mich weiter damit auseinander zu setzen und andererseits auch glaube, dass es wichtig ist über den Tellerrand zu schauen, gerade in einer Zeit, in der manche glauben, das Heil läge in der Rückbesinnung auf das Nationale, Eigene, finde ich ist es notwendig zu sagen, es gibt auch noch eine Welt da draußen und die ist für uns von Bedeutung und wer glaubt, dass wir die Vorgänge, die woanders stattfinden, einfach ausblenden können, der wird, glaube ich, ganz schrecklich aus dieser Illusion erwachen.

Führer: Stehen Sie in Kontakt zu anderen Autorinnen und Autoren?

AutorIn B: Ja.

Führer: Wie würden Sie die Beziehung beschreiben, die Sie zu denen haben?

AutorIn B: Das ist natürlich sehr unterschiedlich. Ich habe eine Autorin, die nicht bei der Edition Taschenspiel publiziert, aber mit der ich so engen Kontakt pflege, dass wir sehr häufig miteinander telefonieren und da geht es sehr viel auch um das Schreiben. Und das ist eigentlich das, was mir so wichtig ist. Wie die Kollegin schon gesagt hat, das Schreiben ist ja an sich selbst ein einsamer Prozess, aber trotzdem ist er begleitet, erstens mit jeder Menge Ängsten und Selbstzweifel natürlich, aber auch mit anderen Fragestellungen, wie eben Verlage, wie Publizieren, etc. und da finde ich ist der Austausch immer sehr befruchtend und wichtig.

Führer: Wie pflegen sie Ihre Kontakte zu den anderen?

AutorIn B: Ganz verschieden. Also mit der einen bin ich sozusagen ständig in Telefonkontakt, dann bin ich mit vielen einfach über Email in Kontakt oder eben auch über Facebook und es gibt weitere und mehrere Kontakte und Beziehungen.

Führer: Gibt es welche aus der Edition Taschenspiel, wo Sie Kontakt haben oder besondere Beziehungen?

AutorIn B: Naja, wie gesagt, ich kenne die E.H. [Name anonymisiert] und die T.B. [Name anonymisiert] und das finde ich ganz toll, dass die auch ein Buch bei der Edition Taschenspiel publiziert hat. Das ist eine wirklich begabte junge Frau und das gefällt mir auch bei der Edition Taschenspiel, dass ich das Gefühl habe, sie legen wirklich Wert auf Qualität und versuchen Autorinnen und Autoren zu publizieren, von den sie selbst überzeugt sind und es geht nicht in erster Linie um diesen kommerziellen Erfolg. Weil da müsste man ja sich ganz anders orientieren. Und das finde ich auch sehr bewundernswert an dieser kleinen Edition, weil da braucht man auch Mut, dass man das macht.

Führer: Welche Bedeutung hat Networking für Sie als Autorin?

AutorIn B: Das ist ganz wichtig. Wie gesagt, einerseits weil man sich, so wie die Kollegin schon gesagt hat, auch über vieles austauschen kann, eben zum Beispiel auch was Verlage betrifft etc. und aber auch weil es immer wieder so ist, dass man sich mit den Kolleginnen und Kollegen auch darüber unterhalten kann, welche Hürden dieser Schreibprozess an sich hat und in vielen Dingen wird man dann bestärkt, zum Beispiel habe ich, beim letzten langen Buch, habe ich Zitaten von einem chinesischen Philosophen eingebaut gehabt und als ich es dann gelesen habe, in einem der vielen Verarbeitungsprozesse, hatte ich plötzlich den Eindruck, das ist zu eitel, das klingt so, als wollte ich erklären, dass ich Sinologin bin und habe die ganzen Zitate entfernt und habe sie dann aber wieder reingenommen, weil ich gemerkt habe, nein die sind schon wichtig für die Geschichte und eine Kollegin, nämlich E.R. [Name anonymisiert], hat mich dabei bestärkt und hat gesagt, „du diese Zitate sind wichtig, und das ist keine Angeberei, sondern das ist ein Bestandteil dieses Formats“ und das ist dann natürlich etwas, was man so zu sagen, was einem selbst auch wieder Kraft gibt und ich habe dann wieder bemerkt, ja wenn ich die Sache aus einer andern Perspektive betrachte, dann kann ich auch wieder gut damit leben und dafür ist einfach so eine Außensicht schon sehr hilfreich. Und abgesehen davon denke ich mir, der Literaturbetrieb hat eben auch Schwierigkeiten und da denke ich mir, ich bin immer dafür zu verteilen Ich glaube diese Sichtweise, darauf zu schauen, dass man selbst irgendwie Vorteile hat oder Dinge erfährt, aber sie nur ja mit niemandem teilt. Erstens ist das eine sehr einsame Position und zweitens glaube ich führt sie nicht weit. Sondern in Wahrheit kann es uns nur gut gehen, allen miteinander, wenn wir uns gegenseitig unterstützen.

Führer: Durch Social Networking entstehen einerseits schwache Beziehungen, man pflegt sie aber auch. Was könnte aus Ihrer Sicht der Nutzen von schwacher Beziehungen sein.

AutorIn B: Ja es sicher das, was ich vorher schon festgestellt habe, dass man sozusagen auch durch diese schwächeren Beziehungen erstens Kontakt halten kann. Man muss schon sagen, ich meine wir leben ja alle in einer Zeit, wir haben ja nicht die Möglichkeiten mit jedem täglich zusammen zu sitzen. Das heißt es ist einfach eine Möglichkeit mit Menschen, die mir durchaus wichtig sind, auch in Kontakt zu bleiben, wenn auch nur was Loses. Aber aus Losem kann ja auch wieder was Intensiveres werden. Da gibt es einige Autorinnen und Autoren mit denen ich auf dieser losen Ebene mich sehr verbunden fühle und das ist für mich von Vorteil und deswegen nutze ich auch Facebook. Und abgesehen davon ist es auch zum Beispiel eine Möglichkeit für mich, mit Studienkollegen in Kontakt zu bleiben, die mir dann wieder wertvolle Dinge für meine Romane vermitteln, die jetzt eben gerade in Vietnam oder in China sind, die ich sonst niemals treffen oder sehen würde.

Führer: Die Edition Taschenspiel hat kürzlich ein AutorInnen_Netzwerk auf Facebook eingeführt. Wie finden Sie das?

AutorIn B: Das ist eine super Idee.

Führer: Welche Erwartungen haben Sie gehabt, als Sie in diese Gruppe gekommen sind?

AutorIn B: Naja, ich muss ehrlich sagen, die Gruppe gibt es ja noch nicht so lange und ich war jetzt längere Zeit nicht auf Facebook, das passiert mir immer wieder, dass ich die Zeit nicht habe und so habe ich die neueren Entwicklungen noch gar nicht mitbekommen. Aber ich hoffe sehr darauf, dass es da eben zu diesem genannten Austausch kommt. Dass es darum geht, dass wir miteinander sprechen, wie das Schreiben ist und wie es einem geht beim Schreiben und auch welche Hürden oder Schwierigkeiten es hat, letztendlich ist es ja so, wir tun das alle, weil es in Wahrheit das Erfüllendste ist, was es gibt, selbst kreativ zu sein, und wir sind halt Menschen, die das mit Schreiben machen, andere singen oder malen oder schaffen Skulpturen, was auch immer, aber sicher ist, dass kreativ sein, sozusagen, wenn man so will das Gott spielen, das interessanteste, spannendste und Erfüllendste was es gibt, aber gleichzeitig eben auch etwas, was, bei dem man sich immer wieder bewusst wird,

dass das ja auch eine Form von Hybris ist. Die Überlegung, dass das, was in meinem Kopf stattfindet, für jemand anderen interessant genug ist, sich der Mühe des Lesens zu unterziehen. Und da finde ich es einfach immer wichtig, dass wir uns untereinander austauschen und das erwarte ich auch von dieser Gruppe und hoffe stark darauf.

Führer: Nutzen Sie Facebook alles in allem gerne?

AutorIn B: Unterschiedlich. Einerseits ist es schon auch ein wichtiges Instrument, auch um auf Lesungen aufmerksam zu machen und Leute einzuladen, es ist einfach ein Multiplikationseffekt, das ist klar. Andererseits ist es manchmal so, dass ich mir denke, ich schaue jetzt gar nicht hinein, weil sonst bleibe ich wieder eine halbe Stunde, eine dreiviertel Stunde, eine Stunde hängen und lese mir durch, was die anderen so tun und merke auch manchmal, dass ich da die Zeit nicht habe.

Führer: Wie sehr interessieren sie Informationen anderer Autoren der Edition Tauschenspiel? Also Austausch beim Thema Schreiben, Lesungen war so ein Thema.

AutorIn B: Ja genau. Ja, nein, da gibt es einfach AutorInnen die mich mehr interessieren, weil ich einfach schon, was von denen gelesen habe, zum Beispiel auch die I.D. [Name anonymisiert], finde ich eine sehr sehr interessante Autorin und manche von denen ich mir denke, das sind jetzt vielleicht nicht unbedingt meine Themen. Aber das ist ja normal, das ist einfach so.

Führer: Welche Informationen interessieren Sie von denen, wo Sie sagen die...

AutorIn B: Das kann ich jetzt gar nicht spezifizieren, da gibt es immer mehrere Faktoren. Einerseits ist für mich immer extrem wichtig, die Sprache. Also wenn mich die Sprache fasst, dann ist der Inhalt schon fast zweitrangig und das andere, natürlich gibt es Themen, die sozusagen mir am Herzen liegen, ich bin ein Zoon politikon, also alles was politisch, gesellschaftspolitisch ist, finde ich spannend und interessant.

Das ist jetzt nicht so im, sozusagen im rein politischen Sinne, sondern wie gesagt auch im sozialpolitischen und kulturpolitischen Sinne. Ich bin zum Beispiel, vielleicht ist das ein Signum einer irreparablen Herzversteinerung, aber rein private Liebesgeschichte ist zum Beispiel nicht mein Thema. Aber das hat sicher auch damit zu tun, dass mich das altersmäßig nicht mehr betrifft. Wenn ich siebzehn wäre, wäre das vielleicht genau das spannende. Und ich kann als Beispiel sagen, Anna Karenina ist eine Geschichte, die mich zutiefst berührt hat, aber da ist so viel mehr drin, und da ist es ja sogar so, dass der Autor selbst, Tolstoi, misstraut der Liebe zutiefst, und das kommt in diesem Roman stark heraus. Und da interessiert es mich total. Aber eine romantische Beziehung, da bin ich, glaub ich, einfach altersmäßig nicht mehr die richtige Zielgruppe.

Führer: Wie weit meinen Sie, können Sie was in dieser Gruppe beitragen, zum Austausch beitragen. Was sind so Dinge, die Sie zur Verfügung stellen können?

AutorIn B: Muss ich mal darüber nachdenken.

Führer: In wie weit können vielleicht Informationen für den Verlag wichtig sein? Dass man sagt, wenn die etwas von mir wissen, dann hilft das allen weiter? Vielleicht wann Lesungen stattfinden?

AutorIn B: Ja, also ich meine, das ist sicher ein Punkt. Die Lesungen und vielleicht auch Möglichkeiten, wo man Lesungen überhaupt veranstalten kann, wer daran interessiert ist. Das ist sicher ein Punkt, dass man sagt, wo gibt es überhaupt Möglichkeiten Lesungen abzuhalten. Weil ich glaube, dass das schon ein ganz wichtiger Punkt ist, dass auch wirklich hinausgeht. Ohne die Leser und Leserinnen sind wir samt Facebook nichts.

Führer: In wie weit meinen Sie eignet sich die Facebook-Gruppe als technische Lösung zum Austausch mit anderen AutorInnen, beziehungsweise auch dem Verlag, so dass sozusagen eine Gruppe mal geschaffen ist, die dann weitergehen kann.

AutorIn B: Das denke ich schon, dass das ein Instrument ist dafür. Da wird man einfach sehen, wie gut die Leute, in der Gruppe auch miteinander können und wie diese persönliche Dynamik sich entwickelt, ich denke mir, wenn sich ein paar finden, die da auf einer Wellenlänge sind, dann kann ich mir durchaus vorstellen, dass das ein gutes Experiment ist, und darauf hoffe ich auch. Und insofern, klar, hoffe ich auch, dass ich mich dann mal einbringen werde.

Führer: Das war das Schlusswort, das war die Vollversion des Interviews. Vielen Dank.

9.6 Anlage 6

Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn C

Führer: Wie sind Sie dazu gekommen Bücher zu schreiben?

AutorIn C: Ich bin durch die Beschäftigung mit Literatur dazu gekommen. Es hat mit Notizbüchern begonnen, die ich von meinen Eltern immer zum Geburtstag geschenkt bekommen habe, sobald ich schreiben konnte und ich habe dann einfach regelmäßig Notizen gemacht. Und auch sehr viel gelesen und über die Literatur und mein Kunststudium und die Beschäftigung mit Sprachen und auch Kunsttheorien, habe ich parallel dazu auch begonnen meine Notizen auszuweiten und Erzählungen zu schreiben und Geschichten zu schreiben und dann aber auch Gedichte zu erfinden, auch im Zusammenhang mit meinen vielen Reisen, die mich durch den Austausch mit verschiedenen Figuren, sehr inspiriert haben darüber zu berichten oder darüber politische Texte zu verfassen.

Führer: Und was motiviert Sie dazu das Buch zu schreiben? Was würden Sie sagen treibt Sie dazu an, dass dieses Buch entsteht?

AutorIn C: Meine Überzeugung ist, dass Kunst etwas kann. Meine Überzeugung ist, dass Kunst eine Stellvertreterfunktion hat in der Gesellschaft, die es ermöglicht Menschen etwas zu geben, was sie möglicherweise in ihrem Alltag oder in ihrem Leben nicht finden und dann ersatzweise die Literatur dafür nutzen um ihre Phantasie in Bewegung zu halten, um sich möglicherweise sogar zu motivieren ihrerseits Künstler zu werden, oder zu reisen zu beginnen, oder sich mit irgendetwas neu zu beschäftigen. Das ist das eine. Dann glaub ich auch, dass Kunst ein Modellcharakter hat. Kunst kann friedensvermittelnd sein, also es gibt, mir fallen jetzt ganz spontan Friedenskonzerte ein, die in Ländern aufgeführt werden, wo Krieg herrscht und wo Terror Tagessache ist. Kunst kann trotzdem, selbst in solchen Situationen, grenzverbindend, menschenverbindend sein und das ist eine, meiner Meinung nach, der größten Aufgaben.

Führer: Stehen Sie auch im Kontakt zu anderen Autorinnen und Autoren?

AutorIn C: Ja. Über Facebook zum Beispiel jetzt eben mit Taschenspiel. Ich habe diesen Jahreswechsel dazu genutzt mich auf Facebook einzuschreiben eben um Kontakt, aber ganz gezielten Kontakt zu haben mit AutorInnen oder sozusagen mit dem eigenen Freundeskreis. Also ich gehe sehr gezielt vor und ich gehe auch, ich schau sozusagen in meinem eigenen Posteingang nach, welche Messages sind gekommen. Wenn es wichtige, im Zusammenhang mit der Literatur stehenden Messages sind, dann beantworte ich die, also wenn es sozusagen in die Richtung vom Beruf geht, ansonsten lass ich es liegen und bearbeite dann mein Facebook wirklich einmal in der Woche, aber wirklich sehr gezielt.

Führer: Wie würden Sie die Beziehung beschreiben, die Sie zu andere AutorInnen haben? Sie haben gesagt eigentlich schon Freunde, die Sie dann wiederfinden, was gibt es da noch?

AutorIn C: Das ist eher nicht so einfach jetzt zu beantworten, weil es doch viele verschiedene Schichten gibt. Es gibt, es gab in meinem Leben eine Zeit, wo ich sehr mit Kulturprojekten zu tun hatte. Also die Literaturprojekte hab ich, wenn sie sozusagen im wissenschaftlichen Bereich angesiedelt waren, im theoretischen, habe ich mit einer Gruppe gemeinsam erarbeitet. Das war dann sozusagen an dem Projekt beteiligter Austausch, der dann, wenn das Studienkolleginnen waren oder so, einen freundschaftlichen Aspekt hatte oder ich habe Bücher zum Beispiel in Deutschland, es wurde in Deutschland von mir publiziert, da habe ich die Autoren zum Beispiel nicht kennengelernt. Das war dann eine Auseinandersetzung zwischen dem Verlag oder dem Lektor oder der Lektorin. Da in dem Zusammenhang, nachdem ich sehr jung bei Taschenspiel dabei bin und ich das ganz toll finde, dass es zum Beispiel, wie Sie ja auch dabei waren, das letzte Mal, diese Gruppen gegeben hat, wo sich die AutorInnen auch kennenlernen und das finde ich persönlich ganz toll und dass man sich auch gegenseitig informiert; also welche Neuerscheinungen gibt es, welche Lesungen und so weiter und so fort; das finde ich wichtig. Und auch dieser Austausch,

wie zum Beispiel heute bei der Lesung, dass es die Möglichkeit gibt dann auch Autorinnen zu fragen, wie ist es bei ihnen angekommen und sich auch Informationen zu holen, die man sonst nicht bekommt.

Führer: Wie pflegen Sie Kontakt zu anderen AutorInnen? Wir haben gesagt über Facebook; gibt es noch andere Kommunikationswege, wo Sie sagen, Sie stehen mit denen im Austausch?

AutorIn C: Naja, wenn es zum Beispiel ein gemeinsames Projekt gibt.

Führer: Und bei AutorInnen der Edition Taschenspiel?

AutorIn C: Noch nicht. Also ich bin ja erst seit...

Führer: ... Paar Monaten dabei. Welche Bedeutung hat Networking für Sie als Autorin? Haben Sie da Erfahrung schon?

AutorIn C: Für mich hat Networking während meines ganzen Berufslebens enorme Bedeutung gehabt. Jetzt mit gezielten Autoren ist es jetzt über Taschenspiel.

Führer: Durch Social Networking, wie zum Beispiel über Facebook, entstehen einerseits schwache Beziehungen, aber man pflegt sie auch. Was könnte der Nutzen dieser schwachen Beziehungen für Sie sein?

AutorIn C: Zum Beispiel Informationsvergabe; sich sozusagen am Laufen zu halten. Es bringt dann jeder auch unterschiedlich seine eigene Gedankenwelt ein, es sind Leseangebote, Leseinformation, welche Bücher, Neuerscheinung, interessant, nicht interessant, also diese Art von Austausch, der sehr dienlich ist, wenn man nicht an hunderttausend Orten sein kann und sich sozusagen auf diese Art und Weise gezielt, rasch Informationen holen kann. Also das finde ich zum Beispiel auch einen Vorteil von Social Media.

Führer: Die Edition Taschenspiel hat kürzlich das AutorInnen Netzwerk auf Facebook eingeführt. Wie finden Sie das?

AutorIn C: Toll.

Führer: Welche Erwartungen haben Sie gehabt, als Sie in diese Facebook-Gruppe gekommen sind?

AutorIn C: Nachdem es damit begonnen hat, dass wir sozusagen eine Gruppe erlebt haben, und das finde ich ganz wichtig, also nicht nur sozusagen die Leute über Facebook kennenzulernen, sondern so wie es die Veranstalterin organisiert hat, erst der Gruppe die Möglichkeit zu geben sie persönlich kennenzulernen und das ist für mich ganz ganz wichtig, weil sozusagen die Persönlichkeit oder die Personen als Anwesende zu erleben und nicht nur auf Social Media als anwesend kennenzulernen, sondern wirklich, persönlich kennenzulernen, das ist für mich eine unerlässliche Voraussetzung. Sonst würde das möglicherweise über einen reinen Informationsaustausch nicht hinausgehen.

Führer: Nutzen Sie Facebook alles in allem gerne?

AutorIn C: Nachdem ich bis jetzt, meine Facebook-Erfahrungen sind kürzerer Natur, also so intensiv und nachdem ich das sehr gezielt tue, ja. Aber ich habe versucht von Anfang an zu wissen was ich über Facebook tun kann, oder was ich mir erhoffe oder wünsche, aber ich habe schon auch Selektion vorgenommen, also gewisse Werbemaßnahmen oder so, die man ja auch in Facebook löschen kann, die habe ich einfach dann alle gelöscht von Anfang an, wenn sie mich nicht interessieren. Also es ist sehr gezielt und es ist auch eine Möglichkeit, ich habe einen sehr verstreuten Freundeskreis und der teilweise im Ausland lebt und das sind zum Beispiel alles Möglichkeiten die gut zu nutzen sind.

Führer: Wie sehr interessieren Sie Informationen anderer Autorinnen und Autoren der Edition Taschenspiel? Welche Informationen würden Sie von denen interessieren, was die machen?

AutorIn C: Das was sie tun, also sie geben an Neuerscheinungen, wo Lesungen stattfinden welche Veranstaltungen es gibt, die jeder eventuell interessant finden könnte. Also so eine Zielgruppen-Orientierung an Information sozusagen.

Führer: In wie weit meinen Sie können Sie etwas zu Gruppe beitragen, was für Informationen?

AutorIn C: Das gleiche.

Führer: Ja. In wie weit meinen Sie kann der Austausch mit anderen AutorInnen oder auch dem Verlag in der Gruppe nützlich sein; dass man sich mit dem Verlag austauscht, dem Informationen gibt, Sie bekommen Informationen von denen? Gibt es da noch irgendetwas? Dass man vielleicht die Kommunikation mit dem Verlag verbessert oder weiß was andere machen?

AutorIn C: Ich finde es ganz toll, dass der Verlag sich sehr dafür einsetzt, die verschiedenen Autoren zusammenzubringen, sie lesen zu lassen oder auch dafür zu sorgen, dass es Auftritte gibt. Das ist etwas, das ich nicht als Selbstverständlichkeit sehe und auch bestimmt keine ist, wenn ich den Umgang... Ich empfinde den Umgang als sehr professionell, auf der einen Seite, sehr gezielt. Es gibt Menschen die wissen welche Schritte zu tun sind, aber auch auf der anderen Seite sich nicht vom Markt auffressen zu lassen. Das finde ich auch total wichtig, weil da gibt es dann, was mir persönlich wichtig ist, die Auseinandersetzung und ich sozusagen den Personen dann auch vertrauen kann. Also das finde ich ganz toll. Das ist auch etwas, was man nicht genug hervorheben kann und wie gesagt nicht als selbstverständlich ansieht. Vor allem, wenn das dann Riesenverlage sind, die dann einzelne Autoren gar nicht kennen oder die sozusagen nur ein Manuskript kriegen und das publizieren und damit ist die Sache erledigt. Also so auch der persönliche Umgang, der noch bei einer bestimmten Größe eines Unternehmens möglich ist und auch das Gefühl gibt als eine Person

wahrgenommen zu werden und nicht als ein Zweihundert-Seiten-Produkt, das finde ich eigentlich grandios.

Führer: Und in wie weit meinen Sie eignet sich die Facebook-Gruppe als technische Lösung um den Austausch mit andern Autorinnen und Autoren und dem Verlag zu fördern?

AutorIn C: Ja, also das findet ja statt. Hinter vielen Autoren steht ja auch ein anderer Verlag und dadurch gibt es ja auch automatisch Vernetzungen und die werden zunehmen.

Führer: Das waren die Fragen, vielen Dank für die Antworten.

AutorIn C: Gerne.

9.7 Anlage 7

Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn D

Führer: Wie bist du dazu gekommen Bücher zu schreiben?

AutorIn D: So, dass ich, damals im Polycollege in der Stöbergasse, also ich habe damals bei der ÖBB gearbeitet, und eine Arbeitskollegin hat gesagt, ich soll einmal dort bei einem Schreibkurs mitmachen und ich habe mir überhaupt nicht vorstellen können, dass man in der Gruppe schreiben kann, aber es hat erstaunlicherweise gut funktioniert und es war auch so, wir sind nicht von einem Thema ausgegangen, sondern von der Sprache. Das waren Sprachspiele, so zum Beispiel; ich schreibe fünf Minuten lang Hauptwörter auf, die mir gerade einfallen und dann nehme ich zwei die gerade nebeneinander sind und bilde daraus ein zusammengesetztes neues Hauptwort, was weiß ich, wie Vorhang Kühlschranks oder so und das nimmt man als Überschrift für einen Text. Also es ist mit der Sprache gearbeitet worden und nicht mit Themen und ja, so habe ich dann irgendwann begonnen. Es hat eine Gruppe gegeben, längere Texte und dann ist aus dem dann mein erstes Buch entstanden.

Führer: Und was hat dich motiviert das Buch zu schreiben? Was würdest du sagen treibt dich dazu an so ein Buch hervorzubringen?

AutorIn D: Ich bin ein Geschichtenerzähler. Ich erzähle gerne Geschichten, habe eine wilde Phantasie und verknüpfe so Unmögliches mit Realem. Also mich interessiert so der Spannungsbogen zwischen Wirklichkeit und Phantasie, wo man nicht genau weiß, was ist real, könnte es real sein und das wechselt immer so hin und her.

Führer: Stehst du auch im Kontakt zu anderen Autorinnen und Autoren?

AutorIn D: Ja, nachdem ich jetzt... aus dem ist dann BÖS heraus entstanden, aus der damaligen Gruppe, Berufsverband Österreichischer SchreibpädagogInnen, wo man eben im Kurs unterrichtet wird, Schreiben zu lernen; kreatives Schreiben zu lernen. Und da bin ich Kassier und dadurch zwangsläufig habe ich jetzt zu anderen Autorinnen und Autoren Kontakt.

Führer: Wie würdest du die Beziehung beschreiben, die du zu denen hast? Ist das freundschaftlich, kollegial?

AutorIn D: Ja, auf jeden Fall.

Führer: In welche Richtung geht es eher?

AutorIn D: Ja, freundschaftlich.

Führer: Freundschaftliche Beziehungen.

AutorIn D: Weil ich sie teilweise schon seit Jahrzehnten kenne.

Führer: Wie pflegst du die Kontakte zu anderen Autorinnen und Autoren?

AutorIn D: Ja, einfach dadurch, erstens einmal, dass ich zu Lesungen gehe, von denen. Dann bin ich auch im GAV, Grazer Autoren Versammlung, wo sich die Leute dann teilweise untereinander zu Lesungen einladen, die von der GAV gefördert werden und die man auch bezahlt bekommt dafür. Und dann die ganzen Veranstaltungen eben vom BÖS, wo man dann auch einfach hin geht.

Führer: Und zu den Autorinnen und Autoren der Edition Taschenspiel, gibt es da bereits Kontakte?

AutorIn D: Ja, also außer zu Hans und Lilo eher nicht. Also das sind, außer die jetzt, wo ich ich gefilmt habe, habe ich sonst keine gekannt oder habe ich keinen näheren Kontakt zu denen, außer von den Lesungen her.

Führer: Welche Bedeutung hat Networking für dich als Autor?

AutorIn D: Ja, eigentlich ganz viel, weil ich mir viele Informationen von andern hole; wann Lesungen sind und was die gerade tun. Also ohne das würde es gar nicht gehen. Auch das letzte Buch, das ich mit einer Illustratorin und einer Typographin zusammen gemacht habe, haben wir teilweise finanziert mit Crowdfunding. Also dadurch, dass ich auch eine IT Firma habe, bin ich da sowieso affin damit.

Führer: Durch Social Media entstehen ja oft schwache Beziehungen oder man pflegt sie auch in Social Networks. Was könnte der Nutzen solcher schwachen Beziehungen für dich sein?

AutorIn D: Ja, dass man informiert ist, was bei den anderen gerade so abläuft, die man sonst nicht... Oder wir haben damals eine Gruppe gehabt, die hat sich genannt „Dichter und Dichterinnen auf der Walz“, wo wir mit Kostümen durch die Dörfer gezogen sind und dort Lesungen, teilweise auch in Mittelhochdeutsch abgehalten haben. Das war in Verbindung mit dem Viertelfestival in Niederösterreich und die alte Gruppe haben wir uns jetzt auf Facebook wieder einmal, zu mindestens drei davon, gesagt, wir treffen uns wieder mal. Wo sonst der Kontakt wahrscheinlich ganz abgerissen wäre.

Führer: Die Edition Taschenspiel hat kürzlich ein AutorInnen Netzwerk auf Facebook eingeführt. Wie findest du das?

AutorIn D: Ja, ich finde Netzwerke immer gut. Ich muss nur schauen, dass es nicht zu viel wird und dass ich überhaupt noch nachkomme, die Kontakte zu pflegen.

Führer: Welche Erwartungen hast du an diese Facebook-Gruppe? Sie gibt es ja noch nicht lange, aber was kann man erwarten, wenn man da rein kommt?

AutorIn D: Gute Frage. Ja, vielleicht auch Austausch und Lesungen zu organisieren.

Führer: Nutzt du Facebook alles in allem gerne?

AutorIn D: Ja, eindeutiges Ja.

Führer: Wie sehr interessieren dich Informationen anderer Autoren der Edition Taschenspieler, was die machen?

AutorIn D: Im Prinzip Ja, es ist dann einfach eine Zeitfrage und eine Kapazitätsfrage, in wie weit man..

Führer: Ja, wenn du in so vielen Netzwerken schon drin bist...

AutorIn D: ... ich habe einen Stapel ungelesener Bücher von befreundeten Autoren, die ich geschenkt bekommen habe, wo ich gar nicht weiß, ob ich die noch schaffe, die jemals zu lesen.

Führer: Welche Informationen würden dich von diesen Autoren interessieren?

AutorIn D: Ja, einfach die Projekte, die sie machen, an was sie gerade arbeiten und wenn sie wo, wo sie auftreten, Lesungen machen und so weiter.

Führer: In wie weit meinst du kannst du selbst etwas in dieser Autorengruppe beitragen, gibt es da etwas, wo du sagst, ja? Wie jetzt zum Beispiel dieses Videomaterial, das ist ein großer Beitrag.

AutorIn D: Ja, also ich gebe ja auch zu, dass sich mein Hauptfokus sowieso auf Video momentan verlegt hat und ich jetzt eigentlich wenig schreibe. Das füllt mich sowieso aus, also ich glaube, ich habe jetzt, obwohl ich selber gar nichts dazu tue, also ich mache eine Sendereihe für OKTO, wo ich alle vier Wochen einen Film abliefern sollte und ich dann jetzt, bei OKTO ist das ja alles unbezahlt, und ich dann jetzt so wie von Hans und Lilo immer mehr gebucht werde, von verschiedenen Leuten bezahlt zu filmen und ich dann ja auch noch einen Acht-Stunden-Beruf habe. Also da ist einfach von der Zeit her schon, mit Schreiben, es ist ein bisschen in den Hintergrund gerückt.

Führer: In wie weit meinst du kann der Austausch mit anderen Autoren oder auch mit dem Verlag in der Gruppe nützlich sein? Wo kann man da für sich selbst was rausziehen?

AutorIn D: Ja, ich glaube jeder Austausch ist einmal interessant, weil man Anregungen bekommt, andere Sichtweisen. Weil jeder schreibt doch anders und ist für sich ein eigenes Universum.

Führer: in wie weit meist du eignet sich die Facebook-Gruppe als technische Lösung zum Austausch mit anderen Autorinnen und Autorin beziehungsweise dem Verlag? Dass da sozusagen einmal eine Gemeinschaft geschaffen wird?

AutorIn D: Ja also, ich glaube, es sind ja nicht unbedingt alle von Facebook begeistert, aber wenn alle mitmachen und es dann in sozusagen in Aktionen im Real Life endet ist es durchaus was sehr Geeignetes, also sicher besser als irgendwas mit Mails untereinander austauschen, weil das sicher die kürzeste und direkteste Art ist sich zu vernetzen. Ob es jetzt Facebook wäre oder ein anderes Netzwerk, aber Facebook ist halt einfach das bekannteste, wo die meisten Leute dabei sind.

Früher: Alles klar, das waren meine Fragen, danke für die Antworten.

AutorIn D: Ja gerne, ich hoffe es hat dir was gebracht.

9.8 Anlage 8

Interview-Transkript aus dem Interview mit AutorIn D

Führer: Wie bist du dazu gekommen Bücher zu schreiben?

AutorIn E: Das ist eine ein bisschen längere Geschichte und zwar, ich habe mit elf Jahren, habe ich teilgenommen an einer Schreibwerkstatt der Jugendliteraturwerkstatt Graz, das ist eine Organisation, die kannst du auch gerne googeln, die machen so Schreibwerkstätten mit Kindern und Jugendlichen. Schreibwerkstätten sind, du fährst in den Ferien, das sind meist Sommerferien oder Osterferien oder so, fährst du ca. fünf Tage weg mit anderen Leuten deines Alters, in irgendein Jugendheim meistens in irgendeinem Österreichischen Dorf, die halt auch gern schreiben und man spricht über Texte und man schreibt Texte oder man beschäftigt sich halt einfach mit dem Schreiben. Und ich habe sehr viel dadurch gelernt, und das ist mir erst im Nachhinein bewusst geworden, wie viel ich eigentlich da gelernt hatte und mit dreizehn oder so, da hab ich schon eigentlich gewusst, dass ich Bücher schreiben will, also das war eigentlich immer irgendwie klar.

Führer: Und was motiviert dich dazu ein Buch zu schreiben? Was würdest du sagen treibt dich dazu an?

AutorIn E: Das kommt auch darauf an, also wenn wir uns jetzt über Romane unterhalten, also über die längere Form, dann ist das schon immer eine größere Aussage, die damit tätigen will und Aussage, die ich glaube, dass sie in einem anderen Medium so nicht zu tätigen ist. Wenn das Sinn macht.

Führer: Stehst du auch im Kontakt zu anderen Autorinnen und Autoren?

AutorIn E: Ja, ich bin im Kontakt zu vielen eben von damals aus der Jugendliteraturwerkstatt, ich meine vielleicht kannst du das auch unter Social Network irgendwie nennen. Social Network in Zeiten vor Facebook etc. Wir haben uns auch auf Online-Foren ausgetauscht als Jugendliche und auf diesem StudiVZ und ja, ich bin schon in Kontakt. Ich bin viel im persönlichen Kontakt mit vielen Leuten, ich bin jetzt auch auf Facebook in Kontakt mit vielen Leuten.

Führer: Wie würdest du die Beziehung beschreiben, die du zu denen hast? Sind das unterschiedliche Beziehungen?

AutorIn E: Ja, das kann ich nicht in einem Wort beschrieben, weil das ist ja ganz unterschiedlich und das sind ja auch viele unterschiedliche Leute, also sind auch die Beziehungen unterschiedlich.

Führer: Ok, also kollegial, freundschaftlich, was anderes noch?

AutorIn E: Das kommt darauf an. Also es gibt welche, die ich als Freunde bezeichnete würde, es gibt welche, die ich als gute Bekannte bezeichnen würde, es gibt welche, die ich als Bekannte bezeichnen würde und es gibt welche, die ich persönlich nicht kenne, aber wo man trotzdem irgendwie in einer amikalen Form zum Beispiel auf Facebook verkehrt, aber es ist jetzt eigentlich nicht so, dass man... ich würde mal sagen, man verletzt sich jetzt nicht aus dem Grund mit jemandem, dass man den sabotiert oder so, das wäre, also das macht keinen Sinn.

Führer: Wie pflegst du deine Kontakte zu anderen Autorinnen und Autoren?

AutorIn E: Das kommt auch darauf an. Also die, die ich als persönliche Freunde betrachte, mit denen schreibe ich dann auf Facebook oder per SMS und wir treffen uns dann auch und gehen gemeinsam zu Veranstaltungen, oft auch zu literarischen Veranstaltungen. Zu denen, wo ich einen loseren Kontakt habe, like ich halt ab und zu Bilder oder man gratuliert sich, wenn man etwas herausgebracht hat oder so. Man verfolgt halt, was die anderen so tun und schaut sich an, was es so Neues gibt.

Führer: Und zu den AutorInnen der Edition Taschenspiel, pflegst du da Kontakte?

AutorIn E: Eigentlich nicht, nein. Also eine von denen ist eine sehr gute Freundin von mir, über die bin ich eigentlich auf Taschenspiel gekommen, aber mit der hatte ich vorher auch schon Kontakt.

Führer: Welche Bedeutung hat Networking für dich als Autorin?

AutorIn E: Eine große eigentlich. Ja, eine große.

Führer: Durch Social Networking entstehen oft schwache Beziehungen, oder man pflegt sie in Social Networks. Was könnte der Nutzen von solchen schwachen Beziehungen für dich sein?

AutorIn E: Ich finde den Ausdruck, also vielleicht ist es ja ein wissenschaftlicher Ausdruck, aber ich finde den Ausdruck „schwache Beziehung“ ein bisschen tendenziös, weil das auch so ein bisschen eine ungute Schlagseite hat. Ich würde das einfach als, wie soll man sagen, als modernen Dorfplatz bezeichnen. Ich mein, mit jedem, mit dem du dich damals ausgetauscht hast, wenn du am Dorfplatz herumgegangen bist oder meinetwegen in einer Kleinstadt, hattest du jetzt auch nicht eine total intime Freundschaft, aber man war trotzdem amikal unterwegs und gut, und man hat Neues erfahren und man hat allgemeinen sozialen Zusammenhalt gehabt, man hat sich auch für die anderen Leute freuen können oder sehen können, wo was hingeht, was es für Neuigkeiten gibt, einfach so. Und wenn man in einer Familie ist oder in einer weitläufigen Familie ist, dann redet man ja auch miteinander über die Dinge, die halt passieren.

Führer: Aber gut erkannt, das war ein wissenschaftlicher Begriff.

AutorIn E: „Schwache Bezeugungen“ ist ein wissenschaftlicher Begriff?

Führer: Ja.

AutorIn E: Ja, ich habe es mir gedacht. Aber wie gesagt, das wären meine Begriffs-ideen sozusagen.

Führer: Die Edition Taschenspiel hat kürzlich ein AutorInnen-Netzwerk auf Facebook eingeführt. Wie findest du das?

AutorIn E: Ok, ich sage nur für mich persönlich hat es halt nicht so viel Bedeutung gehabt, weil ich schon meine eigenen Netzwerke habe. Für andere wird er vielleicht mehr Bedeutung gehabt haben, aber für mich persönlich nicht. Ich sehe den Nutzen darin; kommt halt darauf an, wie viele Leute man damit erreicht und wie viele Leute auch davon angezogen werden. Hängt vielleicht auch von der Öffentlichkeit oder der Nicht-Öffentlichkeit der Gruppe zusammen. Ich glaube sie ist nicht öffentlich.

Führer: Sie ist nicht öffentlich. Da sind nur die AutorInnen des Verlags drinnen, also die Öffentlichkeit sind höchstens vierzehn Personen.

AutorIn E: Genau. Das hat natürlich auch gute Seiten. Aber es halt auch schlechte Seiten, weil die Facebook-Öffentlichkeit ist schon eine andere Öffentlichkeit. Die meisten Autoren treten auf dieser halböffentlichen Facebook-Ebene miteinander in Kontakt, wo sie sich einfach frienden und wo einfach irgendwer irgendwas liked und etwas kommentiert, das sehen da halt eine Menge anderer Leute, zumindest die Freunde des Freundes auch. Also das ist eine andere Öffentlichkeit, wo ich mir denke, ich weiß nicht ob die kleine Öffentlichkeit wirklich dazu beiträgt die Marke „Taschenspiel“ hinauszutragen. Wo sie schon dazu beitragen kann ist es vielleicht den Zusammenhalt unter den AutorInnen der Edition Taschenspiel zu verstärken, da ist es dann halt die Frage, ob es tatsächlich einen Sinn hat. Weil das sind sehr unterschiedliche Leute, die auch unterschiedliche Dinge machen und die vielleicht gar nicht so viele Berührungspunkte haben, wie man glauben möchte. Weißt du, was ich meine?

Führer: Ja.

AutorIn E: Also die Leute; der eine schreibt halt ein Kinderbuch, der andere macht halt was Wissenschaftliches, der Dritte schreibt irgendeine Geschichte. Also wo ich mir denke, vielleicht wäre was Öffentlicheres besser, aber vielleicht ist das auch ein schlechter Ratschlag. Also zusammenfassend kann ich sagen, ich sehe die Intention von der Edition, ich will auch niemanden enttäuschen, wenn ich jetzt sage, für mich bringt es jetzt nicht wahnsinnig viel, weil ich meine Kontakte eben schon habe.

Führer: Also zusammengefasst, welche Erwartung hast du an so eine Facebook-Gruppe? Keine große, haben wir ja gerade irgendwie herausgestellt.

AutorIn E: Ja, an die Gruppe habe ich eigentlich keine wirkliche Erwartung. Ich mein' wenn das Leuten was bringt, ist das total super und es ist immer schön, wenn jemand Initiative ergreift. Aber ich persönlich habe jetzt keine wahnsinnige Erwartung.

Führer: Ok, nutzt du Facebook trotzdem alles in allem gerne?

AutorIn E: Ja, ich mache das gerne. Man muss nur immer schauen, wo die Grenzen sind und wann ich da aussteige. Ja, ich so für mich habe so die Policy im Sinne... was meiner eigenen psychischen Gesundheit gut tut. Ich muss nicht zu jedem Scheiß meinen Kommentar abgeben, auch wenn das manchmal haarsträubende Dinge sind, aber ich denke man muss einfach für sich selber sagen ok. Wie sagt man auf Deutsch: personal sanity... genau, also einfach, kann man nicht bei jeder Diskussion mitmischen mit vollster Intensität. Man muss sich auch bewusst machen, dass man erstens nicht jeden Streit gewinnen kann, zweitens dass es vielleicht schon seltsam ist, dass man überhaupt Streite gewinnen muss und drittens auch sagen muss; ok, es wird zwar eine seltsame Sache gesagt, aber ich kann mich nicht in ein jeden Streit, der entsteht mit vollstem Herzen reinhauen, weil sonst hätte ich kein Leben mehr.

Führer: Wie sehr interessieren dich Informationen anderer AutorInnen der Edition Taschenspiel? Du hast schon gesagt, die machen sehr unterschiedliche Dinge oft. Also wie sehr interessiert dich, was die machen?

AutorIn E: Ich will niemanden beleidigen, wenn ich das jetzt sage, aber die AutorInnen der Edition Taschenspiel sind ja oft eher Leute die vielleicht nicht unbedingt in meinem Feld tätig sind aber auch Leute, die jetzt nicht so wahnsinnig bekannt sind. Also interessieren mich ihre Informationen jetzt nicht so groß, wenn ich ganz ehrlich bin. Ich meine, also ich wünsche ihnen alles Gute und ich finde das toll, wenn sie was haben und wenn es eine schöne Publikation ist, werde ich das auch liken, aber ich habe jetzt das Gefühl, dass die auf einer anderen Ebene sind, was aber überhaupt nicht schlecht ist. Die eben in einem kleineren Maßstab ihre Sachen publizieren oder eben auch mit einem anderen Ziel. Aber ich denke nicht in den Kategorien von Taschenspiel und andern Autoren, sondern ich denke eher in den Kategorien, in welchen Verlagen wird das publiziert, welchen Namen haben die, sind das spannende Leute, denen man folgen kann, machen die was, was mich persönlich interessiert? Weil die können ja irgendeine gute Sache machen, aber es ist halt persönlich nicht mein Ding. Und hat das Ganze eine Richtung, hat das Zukunft, was die machen und das ist dann halt relativ wurscht, ob das Leute sind, die bei Taschenspiel sind oder nicht bei Taschenspiel sind, für mich persönlich.

Führer: Welche Informationen interessieren dich bei spannenden Leuten? Was findest du spannend?

AutorIn E: Ja, ich finde es spannend oder ich freue mich auch voll für die Leute, wenn ich sie kenne und sie Erfolg haben, wenn sie zum Beispiel bei einem namenhaften guten Verlag herauskommen. Oder wenn es Presseberichte gibt über die, oder irgendwie, was weiß ich, es ein Stipendium gibt und ich freue mich einerseits wirklich für die Leute und andererseits ist es auch ein bisschen zum Eigennutzen, weil dann denke ich mir, „wow die macht so ein cooles Stipendium, vielleicht kann man sich nächstes Jahr als Nächste bewerben“. Also es ist schon so und auch ein bisschen Sachen bekannt machen und ich glaube in der anderen Richtung, wenn man selber

was postet oder ein entsprechendes Netzwerk hat, dann kann man auch selber Sachen bekannt machen oder Sachen publik machen.

Führer: In wie weit meinst du kannst du selbst etwas posten, was sind Informationen die du beitragen kannst?

AutorIn E: Insofern ich imstande bin den Posten-Button zu klicken!

Führer: Welche Informationen meinst du sind interessant für andere?

AutorIn E: Ja zum Beispiel, wenn ich geschrieben habe, dass jemand coole Sachen macht und ich mit denen zusammenarbeite, dann werde ich das posten. Also zum Beispiel, ich mache viel am Literaturhaus Mattersburg und ich habe das Gefühl die Leute sind aufmerksam, die wissen was zu tun, die haben entsprechend ihre Ressourcen, die wollen das auch bewerben, da haben sich spannende Leute eingearbeitet, das ist wirklich einfach so was, wo ich mir denke, „hey, das könnte wirklich gehen, das lässt sich wirklich machen“. Das gibt es ja auch schon länger und die machen auch wirklich schöne Sachen und das bewerbe ich auch gerne. Wo ich halt ein bisschen happig werde, wenn man merkt, dass jemand seine Sachen nicht so ganz durchdacht hat, jetzt auch von Verlagsseite, wo man dann irgendwie nach der Hälfte des Weges feststellt. Das war auch so ein Ding mit der Edition Taschenspiel, einmal waren quasi die Bücher nicht lieferbar. Ich habe zum Beispiel eine Lesung gehabt in Klagenfurt, wo ich eigentlich gedacht habe, „hey, das ist eine coole Initiative, das würde ich gerne bewerben“, und ich habe ihnen extra gesagt, ich lese aus einem Roman und aus diesem Buch aus der Edition Taschenspiel, weil ich wirklich dem eine Plattform bieten wollte und die haben sich auch vorbereitet darauf und ich habe auch der Edition Taschenspiel gesagt, bitte schickt mir ein Exemplar. Ich habe das einfach als Bewerbung behandelt und habe versucht Bücher zu bestellen und die Bücher waren nicht lieferbar, dann hat die Edition Taschenspiel gesagt, „ja, nein die Bücher sind nicht lieferbar, man kann es auf Amazon nicht kriegen“. Und das ist einfach ein absolutes No Go. Sorry, wenn ich das so sage. Und dann haben die gesagt, ok sie schicken die Bücher los, das haben sie auch gemacht, wir haben dann nämlich nachher dann noch darüber geredet, aber die Bücher sind einfach nicht da gewesen und

das war für mich persönlich und auch für den Veranstalter eine extrem peinliche Situation, wo ich mir denke, ich habe mich nämlich ein bisschen aus dem Fenster gelehnt und ich wollte eine Initiative bewerben, die neu ist und wo ich mir gedacht habe, die haben wirklich eine gute Idee gehabt und da ist man irgendwie so allein gelassen geworden, wo ich mir denke, ich verstehe es sehr wohl, dass es Verlage gibt, kleine Verlage, die halt wenig Budget haben und die Werbemittel nicht aufstellen können, aber dann muss ich einfach den Maßstab mit dem man das tut überdenken. Weil zum Beispiel bei meinem Romanverlag, da weiß ich, ich rufe da an und ich kriege schnell eine Antwort. Ich warte nicht tagelang auf eine Email bis das irgendwann bearbeitet wird. Die Bücher sind einfach lieferbar. Wenn ich sage, „bitte schickt ein Buch an die und die Person per Express“, weil die wollen vielleicht was darüber machen, dann ist das Buch auch dort in kürzester Zeit. Die machen einfach eine gute gute Onlinewerbung, die haben ihre eigenen Kanäle und die lassen mich nicht im Regen stehen. Aber ich hatte bei der Edition Taschenspiel, als kleinerer Verlag, und ich hatte auch bei einem anderen Verlag ein Buch draußen, wo ich das Buch selber auch total schön fand, wo das Lektorat unglaublich toll war, wo ich das Gefühl hatte, die Leute haben sehr viel Verständnis; nur es hat absolut keine Werbung stattgefunden und da bin ich dann schon echt, ich bin kein Mensch, der wahnsinnig viel Drama macht, aber dann bin ich bei ihm wirklich persönlich vor den Kopf gestoßen, weil ich mir gedacht habe, ich habe Mühe hineingegeben, ihr habt eigentlich auch Mühe hineingegeben, wieso... Das ist wie, wenn ein Marathonläufer nach der Hälfte der Strecke von der Bahn geht und sagt, das ist mir jetzt wurscht“. Und das macht einen irgendwie etwas verbittert, wenn ich das jetzt so sagen darf.

Führer: In wie weit meinst du kann der Austausch mit andern AutorInnen oder auch dem Verlag innerhalb dieser Gruppe nützlich sein? Kann man da vielleicht dem Verlag Feedback zurückgeben, wenn man sieht, manchen geht es vielleicht ähnlich?

AutorIn E: Ja, man könnte schon, aber ich versuche das immer diplomatisch zu machen, weil ich möchte wie gesagt auch niemandem vor den Kopf stoßen. Und ich will das auch normal nicht anderen Leuten erzählen, also ich mache jetzt eine Ausnahme, weil ich mir denke, das ist für eine wissenschaftliche Arbeit und du kannst vielleicht auch Empfehlungen, Handlungsempfehlungen oder Erkenntnisse generieren. Also ich renne jetzt nicht herum und verbreite das jetzt irgendwie bei Freunden oder jetzt nicht unbedingt in einer großen Öffentlichkeit. Ja, ich denke man kann schon was machen, aber man muss schon auch aufpassen, weil ich denke mir, es sind überall in den ganzen Prozessen auch Leute beteiligt und das ist eine Art von Konfliktkommunikation die immer schwierig ist, wenn keiner was sagt, sind alle irgendwie angefressen und wenn man was sagt, dann ist auch jemand angefressen. Also es ist eine schwierige Situation. Aber ich glaube es geht halt einfach eher, auch wenn ich jetzt zum Beispiel nie wieder ein Buch machen werde bei der Edition Taschenspiel, was weiß ich, wären solche Informationen glaube ich einfach wichtig für die zukünftige Ausrichtung des Verlags. Wenn ich jetzt sage, ich habe nur eine gewisse Menge an Budget, dass ich sage, ich mache einfach nur ein oder zwei Bücher pro Saison, aber dafür haue ich mich einfach in die Werbung, und mit Werbung meine ich nicht nur eine Facebook-Gruppe, wo vierzehn Leute miteinander in Kontakt treten können, sondern einfach; ich mache eine Lesung, ich bin erreichbar für die Leute, ich habe eine Telefonnummer unter der man anrufen kann, meine Bücher sind auf Amazon, ich habe einfach ein gewisses Budget, ein gewisses Kontingent an Büchern, die ich für Pressearbeiten zur Seite gestellt habe, das heißt für Journalisten also zum Beispiel, der Picus Verlag, bei meiner Auflage habe ich 2500 - die erste Auflage beim ersten Roman - und 600 waren auf die Seite gestellt für die Presse, und dann haben einige Journalisten die Bücher gekriegt, weil ich glaube, wenn du hundert Bücher ausschickst ist es gut, wenn 25 irgendwo irgendwas darüber schreiben. Und ich weiß, dass es große Mittel sind, aber ich glaube es ist besser wenige Titel zu machen, aber die wirklich gescheit, als ein super Buch zu machen und das Buch, da weiß einfach keiner, dass es das gibt. Das liegt in irgendeinem Keller und da ist einfach der ganze Aufwand dann total verschossen.

Führer: In wie weit meinst du eignet sich die Facebook-Gruppe als technische Lösung zum Austausch mit anderen Autorinnen und Autoren, beziehungsweise dem Verlag?

AutorIn E: Beziehungsweise was?

Führer: Beziehungsweise dem Verlag, als technische Lösung zum Austausch, als Kommunikationsmittel.

AutorIn E: Also ob man sich Briefe jetzt schreibt oder SMS oder sonst irgendwas. Habe ich das richtig verstanden?

Führer: Ja, genau.

AutorIn E: Ja, ich finde Facebook-Gruppen eignen sich diesbezüglich sehr gut, weil es geht jetzt eher nicht um Marketing und es geht auch nicht um Öffentlichkeitsarbeit, sondern es geht jetzt um Vernetzung. Eine von den besten Facebook-Gruppen, die ich hatte, war in meinem Austauschsemester, weil da wirklich alle Leute von dieser international family, da wo wir waren, also die ganze Freundesgruppe, die sich da gebildet hat, die waren einfach alle in dieser Gruppe und das war ein guter Austausch, weil einer gesagt hat, he, wir wollen jetzt einen Ausflug nach Saint Louis machen, dann haben wir uns zusammengeredet und alle die da mitmachen wollten sind da hingefahren. Aber da ist es nicht um Außenkommunikation gegangen, nämlich überhaupt nicht, sondern da ist es um eine interne Organisation gegangen, die aber auch Sinn gemacht hat, das heißt irgendwie koordinieren wir wie das Austauschsemester aufbauen wollten. Und bei der Austauschgruppe der Edition Taschenspiel weiß ich nicht genau ob es so ein Ziel gibt, weißt du, was ich meine; oder ob es ein gemeinsames Erkenntnisinteresse gibt. Es gibt ja auch Facebook-Gruppen, da posten sie nur, irgendwelche Wohnungen, die frei werden oder so, wo ich mir denke, ich glaube eine Gruppe geht am besten, oder eine Gruppe an sich ist eine super Sache, weil sie einfach zu nutzen ist, aber sie geht dann am besten, wenn es ein konkretes Ziel gibt oder unter einem konkreten Thema steht, genau.

9.9 Anlage 9

Katagoriensystem nach Mayring

Fall	Frage	Nummer	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
B	1	10	Das ist eine Familienkrankheit, wenn man so will. In meiner Familie ist es immer um Literatur gegangen, das war immer ganz wichtig und das hängt natürlich damit zusammen, dass schon mein Onkel Schriftsteller war [...]	Es ist eine Familientradition, schon der Onkel war Schriftsteller.	Familientradition, Lesen, Kunststudium, Reisen, Empfehlung für einen Schreibkurs, Teilnahme an Schreibwerkstatt
C	1	26	Ich bin durch die Beschäftigung mit Literatur dazu gekommen. Es hat mit Notizbüchern begonnen, die ich von meinen Eltern immer zum Geburtstag geschenkt bekommen habe, [...] . Und auch sehr viel gelesen und über die Literatur und mein Kunststudium und die Beschäftigung mit Sprachen und auch Kunsttheorien, habe ich parallel dazu auch begonnen meine Notizen auszuweiten und Erzählungen zu schreiben und Geschichten zu schreiben und dann aber auch Gedichte zu erfinden, auch im Zusammenhang mit meinen vielen Reisen, die mich durch den Austausch mit verschiedenen Figuren, sehr inspiriert haben darüber zu berichten oder darüber politische Texte zu verfassen.	Beschäftigung mit Literatur, Kunststudium, Inspiration durch Reisen	
D	1	41	[...] eine Arbeitskollegin hat gesagt, ich soll einmal dort bei einem Schreibkurs mitmachen	Empfehlung für einen Schreibkurs einer Arbeitskollegin	
E	1	57	ich habe mit elf Jahren [...] teilgenommen an einer Schreibwerkstatt der Jugendliteraturwerkstatt Graz	Teilnahme an einer Schreibwerkstatt der Jugendliteraturwerkstatt Graz	

A	1a	1	Es macht wahnsinnig viel Spaß.	Spaß	Spaß, befriedigende Tätigkeit, Freude am Ergebnis, Mitteilungsbedürfnis, Kunst hat Stellvertreterfunktion, kann helfen, Phantasie in Bewegung zu halten, Erzähle gerne Geschichten, will größere Aussage tätigen, Erfüllung, kreativ zu sein, Gott zu spielen
A	1a	2	[...] es ist eine unheimliche Befriedigung zu schreiben und wenn einem eine Geschichte gelingt und man sie dann endlich abgeschlossen hat [...] und man merkt, das ist etwas geworden, das ist ein wunderbares Gefühl.	Schreiben als befriedigende Tätigkeit, wunderbares Gefühl, wenn das Ergebnis vorliegt.	
B	1a	11	Ich möchte mich mitteilen, ich möchte etwas sagen und das andere ist, dass ich mich ja sehr lange durch das Studium mit dem Kulturkreis China beschäftigt habe und da einfach das Bedürfnis habe, mich weiter damit auseinander zu setzen und andererseits auch glaube, dass es wichtig ist über den Tellerrand zu schauen [...]	Mitteilungsbedürfnis	
C	1a	27	Meine Überzeugung ist, dass Kunst eine Stellvertreterfunktion hat in der Gesellschaft, die es ermöglicht Menschen etwas zu geben, was sie möglicherweise in ihrem Alltag oder in ihrem Leben nicht finden und dann ersatzweise die Literatur dafür nutzen um ihre Phantasie in Bewegung zu halten, um sich möglicherweise sogar zu motivieren ihrerseits Künstler zu werden, oder zu reisen zu beginnen, oder sich mit irgendetwas neu zu beschäftigen. Kunst kann friedensvermittelnd sein, Kunst kann [...] grenzverbindend, menschenverbindend sein und das ist eine, meiner Meinung nach, der größten Aufgaben.	Kunst hat Stellvertreterfunktion, sie kann helfen, die Phantasie in Bewegung zu halten. Kunst kann friedensvermittelnd sein, grenzverbindend, menschenverbindend sein.	
D	1a	42	Ich bin ein Geschichtenerzähler. Ich erzähle gerne Geschichten, habe eine wilde Phantasie und verknüpfe so Unmögliches mit Realem.	Erzähle gerne Geschichten	
E	1a	58	[...] dann ist das schon immer eine größere Aussage, die damit tätigen will	will eine größere Aussage tätigen	

B	1a (aus 4a)	20	[...] letztendlich ist es ja so, wir tun das alle, weil es in Wahrheit das Erfüllendste ist, was es gibt, selbst kreativ zu sein, und wir sind halt Menschen, die das mit Schreiben machen, andere singen oder malen oder schaffen Skulpturen, was auch immer, aber sicher ist, dass kreativ sein, sozusagen, wenn man so will das Gott spielen, das interessanteste, spannendste und Erfüllendste was es gibt [...]	Erfüllung, kreativ zu sein, Gott zu spielen	
---	-------------------	----	--	---	--

A	2	3	Ja, mit vielen.	Ja, mit vielen.	Ja, Facebook, Edition Taschenspiel, BÖS (Vereinsfunktionär), Jugendliteraturwerkstatt
B	2	12	Ja.	Ja	
C	2	28	Ja. Über Facebook zum Beispiel jetzt eben mit Taschenspiel.	Facebook, Edition Taschenspiel	
D	2	43	[...] aus dem ist dann BÖS heraus entstanden, aus der damaligen Gruppe, Berufsverband Österreichischer SchreibpädagogInnen, [...] . Und da bin ich Kassier	Aus dem BÖS (Bundesverband Österreichischer SchreibpädagogInnen heraus entstanden, bin dort Kassier	
E	2	59	zu vielen eben von damals aus der Jugendliteraturwerkstatt [...]	zu vielen aus der Jugendliteraturwerkstatt	

A	2a	4	Freundschaftlich und auf Augenhöhe.	Freundschaftlich	Freundschaftlich, gute Bekannte, Bekannte, Kontakte persönlich nicht bekannt sind, aber auf Facebook befreundet . häufiges Telefonieren, Austausch mit Projekt-KollegInnen, StudienkollegInnen, Kennenlernen bei einer Lesung der Edition Taschenspiel
B	2a	13	Das ist natürlich sehr unterschiedlich. Ich habe eine Autorin, die nicht bei der Edition Taschenspiel publiziert, aber mit der ich so engen Kontakt pflege, dass wir sehr häufig miteinander telefonieren [...]	häufiges Telefonieren	
C	2a	29	Das war dann sozusagen an dem Projekt beteiligter Austausch, der dann, wenn das Studienkolleginnen waren oder so, einen freundschaftlichen Aspekt hatte [...]. [Und] das letzte Mal, [als es] diese Gruppen gegeben hat, wo sich die AutorInnen auch kennenlernen [...] das finde ich wichtig. Und auch dieser Austausch, wie zum Beispiel heute bei der Lesung	Austausch mit Projekt-KollegInnen, StudienkollegInnen, freundschaftliche Beziehungen, Kennenlernen bei einer Lesung der Edition Taschenspiel.	
D	2a	44	freundschaftlich	Freundschaftlich	
E	2a	60	das ist ja ganz unterschiedlich und das sind ja auch viele unterschiedliche Leute, also sind auch die Beziehungen unterschiedlich. [...] Also es gibt welche, die ich als Freunde bezeichnen würde, es gibt welche, die ich als gute Bekannte bezeichnen würde, es gibt welche, die ich als Bekannte bezeichnen würde und es gibt welche, die ich persönlich nicht kenne, aber wo man trotzdem irgendwie in einer amikalen Form zum Beispiel auf Facebook verkehrt [...]	Freunde, gute Bekannte, Bekannte, Kontakte die ich persönlich nicht kenne, aber auf Facebook befreundet	

A	2b	5	Einerseits bin ich in so einer Schreibgruppe, wo wir uns immer treffen, andererseits auch über Email und ich bin auch Funktionärin, der Krimiautoren [...]	In einer Schreibgruppe aktiv, per Mail, Funktionärin einer Krimiautoren-Vereinigung	Facebook, Mail, SMS, Telefon, Schreibgruppe, VereinsfunktionärIn, gemeinsames Projekt, Lesungen, Mitglied im GAV, Veranstaltungen des BÖS, Treffen auf Veranstaltungen
B	2b	14	Also mit der einen bin ich sozusagen ständig in Telefonkontakt, dann bin ich mit vielen einfach über Email in Kontakt oder eben auch über Facebook [...]	Telefonkontakt, Mail, Facebook	
C	2b	30	Naja, wenn es zum Beispiel ein gemeinsames Projekt gibt.	Gemeinsames Projekt	
D	2b	45	[...], dass ich zu Lesungen gehe, von denen. Dann bin ich auch im GAV, Grazer Autoren Versammlung, wo sich die Leute dann teilweise untereinander zu Lesungen einladen, die von der GAV gefördert werden und die man auch bezahlt bekommt dafür. Und dann die ganzen Veranstaltungen eben vom BÖS, wo man dann auch einfach hin geht.	Lesungen, Mitglied im GAV (Grazer Autoren Versammlung), Veranstaltungen vom BÖS	
E	2b	61	mit denen schreibe ich dann auf Facebook oder per SMS und wir treffen uns dann auch und gehen gemeinsam zu Veranstaltungen, oft auch zu literarischen Veranstaltungen. Zu denen, wo ich einen loseren Kontakt habe, like ich halt ab und zu Bilder oder man gratuliert sich, wenn man etwas herausgebracht hat oder so. Man verfolgt halt, was die anderen so tun und schaut sich an, was es so Neues gibt.	Facebook, SMS, Treffen auf Veranstaltungen, Kontakt auf Facebook (Liken, Kommentieren, Verfolgen was andere tun, ...)	

A	2c	6	Noch nicht. [...] Aber ich kenne die C.S. [Name anonymisiert], aus andern Ecken.	eine andere Autorin bekannt	gar kein Kontakt, 1-2 andere AutorInnen der Edition Taschenspiel bekannt
B	2c	15	[...] ich kenne die E.H. [Name anonymisiert] und die T.B. [Name anonymisiert] [...]	zwei Autorinnen der Edition Taschenspiel bekannt	
C	2c	31	Noch nicht. [siehe oben]	noch nicht	
D	2c	46	Ja, also außer zu Hans und Lilo eher nicht. Also das sind, außer die jetzt, wo ich ich gefilmt habe, habe ich sonst keine gekannt oder habe ich keinen näheren Kontakt zu denen	zu Hans und Lilo, AutorInnen aus den Video-Aufnahmen der AutorInnen-Präsentationen	
E	2c	62	Eigentlich nicht, nein. Also eine von denen ist eine sehr gute Freundin von mir, über die bin ich eigentlich auf Taschenspiel gekommen, aber mit der hatte ich vorher auch schon Kontakt.	Kontakt mit einer Freundin, die auch für die Edition Taschenspiel schreibt	

A	3	7	Sehr viel. Als ich finde der Literaturbetrieb hat so viele Fallen auf die man achten muss und wenn ein Autor oder eine Autorin sagt, „du bei dem Verlag musst du aufpassen oder da musst du auf das Acht geben“, das sind einfach ganz wertvolle Tipps, die man eben nur in den persönlichen Gesprächen weitergibt.	Sehr viel. Z.B. Erfahrungsaustausch über Verlage, Weitergabe von Tipps.	Große Bedeutung, z.B. Erfahrungsaustausch über Verlage, Weitergabe von Tipps, Schreibprozess reflektieren, über Schreibhürden sprechen, Perspektivenwechsel, andere Meinung einholen, sich gegenseitig unterstützen, Infos von anderen, Lesungen, Buch über Crowdfunding finanziert
B	3	16	Das ist ganz wichtig. Wie gesagt, einerseits weil man sich, [...], auch über vieles austauschen kann, eben zum Beispiel auch was Verlage betrifft etc. und aber auch weil es immer wieder so ist, dass man sich mit den Kolleginnen und Kollegen auch darüber unterhalten kann, welche Hürden dieser Schreibprozess an sich hat und in vielen Dingen wird man dann bestärkt [...] und ich habe dann wieder bemerkt, ja wenn ich die Sache aus einer andern Perspektive betrachte, dann kann ich auch wieder gut damit leben und dafür ist einfach so eine Außensicht schon sehr hilfreich. Sondern in Wahrheit kann es uns nur gut gehen, allen miteinander, wenn wir uns gegenseitig unterstützen.	ganz wichtig. Erfahrungsaustausch bezüglich Verlagen, über den Schreibprozess/Hürden im Schreibprozess, Perspektivenwechsel, andere Meinung einholen, sich gegenseitig unterstützen.	
C	3	32	Für mich hat Networking während meines ganzen Berufslebens enorme Bedeutung gehabt. Jetzt mit gezielten Autoren ist es jetzt über Taschen-spiel.	Enorme Bedeutung.	
D	3	47	Ja, eigentlich ganz viel, weil ich mir viele Informationen von andern hole; wann Lesungen sind und was die gerade tun. Also ohne das würde es gar nicht gehen. Auch das letzte Buch, [...] haben wir teilweise finanziert mit Crowdfunding [...]	Ganz viel, hole mir Infos von anderen, was sie tun und wann Lesungen stattfinden. Mit Netzwerk-PartnerInnen ein Buch über Crowdfunding finanziert	
E	3	63	Eine große eigentlich. Ja, eine große.	Eine große.	

A	3a	8	[Wenn] ich weiß, dass jemand, mit dem ich nur eine schwache soziale Beziehung habe, zum Beispiel auf einem bestimmten Gebiet schon sehr viel recherchiert hat; dann schreibe ich hin und frage, „hast du einen Artikel“ oder „ich habe da jetzt auch eine Geschichte die ein bisschen in diese und diese Richtung geht“, „kannst du mir Sekundärliteratur geben“?	Einholen von Informationen und Wissen.	Einholen von Informationen und Wissen, Kontakt halten, sich verbunden fühlen, Informationen über Facebook-Feeds erhalten, auf dem Laufenden halten, Leseangebote, Leseinformationen, interessante Bücher, Neuerscheinungen, sozialer Zusammenhalt; sehen, was andere machen, sich mit anderen freuen
B	3a	17	[...] dass man sozusagen auch durch diese schwächeren Beziehungen erstens Kontakt halten kann. [...] es ist einfach eine Möglichkeit mit Menschen, die mir durchaus wichtig sind, auch in Kontakt zu bleiben, wenn auch nur was Loses. Aber aus Losen kann ja auch wieder was Intensiveres werden. Da gibt es einige Autorinnen und Autoren mit denen ich auf dieser losen Ebene mich sehr verbunden fühle und das ist für mich von Vorteil und deswegen nutze ich auch Facebook. Und abgesehen davon ist es auch zum Beispiel eine Möglichkeit für mich, mit Studienkollegen in Kontakt zu bleiben, die mir dann wieder wertvolle Dinge für meine Romane vermitteln, die jetzt eben gerade in Vietnam oder in China sind, die ich sonst niemals treffen oder sehen würde.	Kontakt halten, sich verbunden fühlen, Informationen über Facebook-Feeds erhalten	
C	3a	33	[...] sich sozusagen am Laufen zu halten. Es bringt dann jeder auch unterschiedlich seine eigene Gedankenwelt ein, es sind Leseangebote, Leseinformation, welche Bücher, Neuerscheinung, interessant, nicht interessant, also diese Art von Austausch, der sehr dienlich ist, wenn man nicht an hunderttausend Orten sein kann und sich sozusagen auf diese Art und Weise gezielt, rasch Informationen holen kann.	auf dem Laufenden halten, Leseangebote, Leseinformationen, interessante Bücher, Neuerscheinungen	

D	3a	48	Ja, dass man informiert ist, was bei den anderen gerade so abläuft [...] Oder wir haben damals eine Gruppe gehabt, die hat sich genannt „Dichter und Dichterinnen auf der Walz“, wo wir mit Kostümen durch die Dörfer gezogen sind und dort Lesungen, [...] und die alte Gruppe haben wir uns jetzt auf Facebook wieder einmal, zu mindestens drei davon, gesagt, wir treffen uns wieder mal. Wo sonst der Kontakt wahrscheinlich ganz abge-rissen wäre.	Informationen über Aktivitäten anderer AutorInnen, Facebook-Gruppe mit KünstlerInnen-Gruppe, um Kontakt zu halten	
E	3a	64	[...] man hat Neues erfahren und man hat allgemeinen sozialen Zusammenhalt gehabt, man hat sich auch für die anderen Leute freuen können oder sehen können, wo was hingeht, was es für Neuigkeiten gibt, einfach so. Und wenn man in einer Familie ist oder in einer weitläufigen Familie ist, dann redet man ja auch miteinander über die Dinge, die halt passieren.	Neues erfahren, sozialer Zusammenhalt, sehen, was andere Machen, sich mit anderen freuen	

A	4	9	Das finde ich gut. Ich bin nur [...] eine Verweigerin von Facebook. Also wer in Facebook ist, für die ist das wirklich super und der Verlag, wenn der das einrichtet, hat das genau richtig gemacht.	Findet es gut, ist Facebook-Verweigerin. Meint, dass der Verlag das genau richtig macht.	Vorwiegend: Super Idee, toll. Einmal: nicht so viel Bedeutung, da eigene Netzwerke.
B	4	18	Das ist eine super Idee.	Super Idee	
C	4	34	Toll.	Toll	
D	4	49	Ja, ich finde Netzwerke immer gut. Ich muss nur schauen, dass es nicht zu viel wird und dass ich überhaupt noch nachkomme, die Kontakte zu pflegen.	Netzwerke sind immer gut	
E	4	65	Ok, ich sage nur für mich persönlich hat es halt nicht so viel Bedeutung gehabt, weil ich schon meine eigenen Netzwerke habe. Für andere wird er vielleicht mehr Bedeutung gehabt haben, aber für mich persönlich nicht.	nicht so viel Bedeutung, weil ich schon eigene Netzwerke habe	

B	4a	19	Aber ich hoffe sehr darauf, dass es da eben zu diesem genannten Austausch kommt. Dass es darum geht, dass wir miteinander sprechen, wie das Schreiben ist und wie es einem geht beim Schreiben und auch welche Hürden oder Schwierigkeiten es hat, [...] Und da finde ich es einfach immer wichtig, dass wir uns untereinander austauschen und das erwarte ich auch von dieser Gruppe und hoffe stark darauf.	Austausch unter AutorInnen, miteinander sprechen, über das Schreiben reflektieren, Schreib-Hürden besprechen	Austausch, Lesungen organisieren, über das Schreiben reflektieren, Schreib-Hürden besprechen, keine Erwartung / Wichtig, dass sich Menschen aus der Facebook-Gruppe vorab persönlich kennen lernen konnten.
C	4a	35	Nachdem es damit begonnen hat, dass wir sozusagen eine Gruppe erlebt haben, und das finde ich ganz wichtig, also nicht nur sozusagen die Leute über Facebook kennenzulernen, sondern so wie es die Veranstalterin organisiert hat, erst der Gruppe die Möglichkeit zu geben sie persönlich kennenzulernen und das ist für mich ganz ganz wichtig, weil sozusagen die Persönlichkeit oder die Personen als Anwesende zu erleben und nicht nur auf Social Media als anwesend kennenzulernen, sondern wirklich, persönlich kennenzulernen, das ist für mich eine unerlässliche Voraussetzung. Sonst würde das möglicherweise über einen reinen Informationsaustausch nicht hinausgehen.	Wichtig, dass sich Menschen aus der Facebook-Gruppe vorab persönlich kennen lernen konnten.	
D	4a	50	Gute Frage. Ja, vielleicht auch Austausch und Lesungen zu organisieren.	Austausch mit AutorInnen, Lesungen organisieren	
E	4a	66	Ja, an die Gruppe habe ich eigentlich keine wirkliche Erwartung. Ich mein' wenn das Leuten was bringt, ist das total super und es ist immer schön, wenn jemand Initiative ergreift.	keine wirkliche Erwartung, aber schön, wenn jemand die Initiative ergreift	

B	4b	21	Unterschiedlich. Einerseits ist es schon auch ein wichtiges Instrument, auch um auf Lesungen aufmerksam zu machen und Leute einzuladen, es ist einfach ein Multiplikationseffekt, das ist klar. Andererseits ist es manchmal so, dass ich mir denke, ich schaue jetzt gar nicht hinein, weil sonst bleibe ich wieder eine halbe Stunde, eine dreiviertel Stunde, eine Stunde hängen und lese mir durch, was die anderen so tun und merke auch manchmal, dass ich da die Zeit nicht habe.	auf Lesungen aufmerksam machen, Multiplikationseffekt.	Ja
C	4b	36	Nachdem ich bis jetzt, meine Facebook-Erfahrungen sind kürzerer Natur, also so intensiv und nachdem ich das sehr gezielt tue, ja.	Ja	
D	4b	51	Ja, eindeutiges Ja.	Ja	
E	4b	67	Ja, ich mache das gerne.	Ja, gerne	

B	4c	22	[...] da gibt es einfach AutorInnen die mich mehr interessieren, [...] und manche von denen ich mir denke, das sind jetzt vielleicht nicht unbedingt meine Themen.	je nach Thema des/der AutorIn	Aktivitäten anderer AutorInnen, Neuerscheinungen, Lesungen, Veranstaltungen, je nach Thema des/der AutorIn
C	4c	37	Das was sie tun, also sie geben an Neuerscheinungen, wo Lesungen stattfinden welche Veranstaltungen es gibt, die jeder eventuell interessant finden könnte.	Aktivitäten anderer AutorInnen, Neuerscheinungen, Lesungen, Veranstaltungen	
D	4c	52	Im Prinzip Ja, es ist dann einfach eine Zeitfrage und eine Kapazitätsfrage [...] ... ich habe einen Stapel ungelesener Bücher von befreundeten Autoren, die ich geschenkt bekommen habe, wo ich gar nicht weiß, ob ich die noch schaffe, die jemals zu lesen.	Ja, es ist eine Zeit- bzw. Kapazitätsfrage	
E	4c	68	[...] Also interessieren mich ihre Informationen jetzt nicht so groß, wenn ich ganz ehrlich bin.	Informationen anderer interessieren nicht groß	

B	4d	23	Einerseits ist für mich immer extrem wichtig, die Sprache. Also wenn mich die Sprache fasst, dann ist der Inhalt schon fast zweitrangig und das andere, natürlich gibt es Themen, die sozusagen mir am Herzen liegen, [...], alles was politisch, gesellschaftspolitisch ist, finde ich spannend und interessant. [...] auch im sozialpolitischen und kulturpolitischen Sinne.	die Sprache, politische Themen	Neuerscheinungen, Lesungen, Veranstaltungen, Projekte anderer AutorInnen, die Sprache, politische Themen, wenn andere AutorInnen Bücher in namhaften Verlagen publizieren, Presseberichte über andere AutorInnen, Infos über Stipendien
C	4d	38	siehe Zeile 37	Neuerscheinungen, Lesungen, Veranstaltungen	
D	4d	53	Ja, einfach die Projekte, die sie machen, an was sie gerade arbeiten und wenn sie wo, wo sie auftreten, Lesungen machen und so weiter.	Projekte anderer AutorInnen, Lesungen anderer AutorInnen	
E	4d	69	[...] wenn sie zum Beispiel bei einem namenhaften guten Verlag herauskommen. Oder wenn es Presseberichte gibt über die, oder irgendwie, was weiß ich, es ein Stipendium gibt und ich freue mich einerseits wirklich für die Leute und andererseits ist es auch ein bisschen zum Eigennutzen, weil dann denke ich mir, „wow die macht so ein cooles Stipendium, vielleicht kann man sich nächstes Jahr als Nächste bewerben“. Also es ist schon so und auch ein bisschen Sachen bekannt machen und ich glaube in der anderen Richtung, wenn man selber was postet oder ein entsprechendes Netzwerk hat, dann kann man auch selber Sachen bekannt machen oder Sachen publik machen.	wenn andere AutorInnen Bücher in namhaften Verlagen publizieren, Presseberichte über andere AutorInnen, Infos über Stipendien	

C	4e	39	siehe Zeile 37	Neuerscheinungen, Lesungen, Veranstaltungen	Neuerscheinungen, Lesungen, Veranstaltungen; Möglichkeiten, Lesungen zu veranstalten
D	4e	54	Ja, also ich gebe ja auch zu, dass sich mein Hauptfokus sowieso auf Video momentan verlegt hat und ich jetzt eigentlich wenig schreibe. Also da ist einfach von der Zeit her schon, mit Schreiben, es ist ein bisschen in den Hintergrund gerückt.	Ja, allerdings liegt der Hauptfokus gerade auf Video, Schreiben ist in den Hintergrund gerückt	
E	4e	70	Ja zum Beispiel, wenn ich geschrieben habe, dass jemand coole Sachen macht und ich mit denen zusammenarbeite, dann werde ich das posten.	eigene Aktivitäten posten	

B	4f	24	Die Lesungen und vielleicht auch Möglichkeiten, wo man Lesungen überhaupt veranstalten kann, wer daran interessiert ist.	Lesungen, Möglichkeiten, Lesungen zu veranstalten	Lesungen zu organisieren, persönlicher Umgang, die Autorin als Person wahrnehmen und nicht als Zweihundert-Seiten-Produkt; Ja, jeder Austausch ist interessant, man bekommt Anregungen, andere Sichtweisen
C	4f		Ich finde es ganz toll, dass der Verlag sich sehr dafür einsetzt, die verschiedenen Autoren zusammenzubringen, sie lesen zu lassen oder auch dafür zu sorgen, dass es Auftritte gibt. [...] Also so auch der persönliche Umgang, der noch bei einer bestimmten Größe eines Unternehmens möglich ist und auch das Gefühl gibt als eine Person wahrgenommen zu werden und nicht als ein Zweihundert-Seiten-Produkt, das finde ich eigentlich grandios.	Toll, dass der Verlag sich für die Vernetzung der AutorInnen einsetzt, Lesungen zu organisieren, persönlicher Umgang, die Autorin als Person wahrnehmen und nicht als Zweihundert-Seiten-Produkt.	
D	4f	55	Ja, ich glaube jeder Austausch ist einmal interessant, weil man Anregungen bekommt, andere Sichtweisen. Weil jeder schreibt doch anders und ist für sich ein eigenes Universum.	Ja, jeder Austausch ist interessant, man bekommt Anregungen, andere Sichtweisen	
E	4f	71	[...]		

B	5	25	Das denke ich schon, dass das ein Instrument ist dafür. [...] ich denke mir, wenn sich ein paar finden, die da auf einer Wellenlänge sind, dann kann ich mir durchaus vorstellen, dass das ein gutes Experiment ist, und darauf hoffe ich auch.	geeignetes Instrument	alle: Ja; (zB. wenn 'alle' mitmachen und Aktionen im Real Life münden)
C	5	40	Ja, also das findet ja statt. Hinter vielen Autoren steht ja auch ein anderer Verlag und dadurch gibt es ja auch automatisch Vernetzungen und die werden zunehmen.	Vernetzungen werden zunehmen	
D	5	56	Ja also, ich glaube, es sind ja nicht unbedingt alle von Facebook begeistert, aber wenn alle mitmachen und es dann in sozusagen in Aktionen im Real Life endet ist es durchaus was sehr Geeignetes, also sicher besser als irgendwas mit Mails untereinander austauschen, weil das sicher die kürzeste und direkteste Art ist sich zu vernetzen.	Ja, wenn alle mitmachen und es in Aktionen im Real Life mündet.	
E	5	72	Ja, ich finde Facebook-Gruppen eigenen sich diesbezüglich sehr gut, weil [...] es geht jetzt um Vernetzung.	Ja, Facebook eignet sich gut zur Vernetzung	

9.10 Anlage 10 Interview-Leitfaden aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer und Hans Marseille

Frage 1) Unser letztes Gespräch ist etwa drei Monate her. Im Anschluss an unser Interview wurde eine Facebook-Gruppe implementiert, die AutorInnen wurden auf Facebook vernetzt. Was hat sich seither getan? Welche Effekte sind seit der Intensivierung eurer Wissensmanagement-Aktivitäten eingetreten?

Frage 2) Welche weiteren Schritte zur Entwicklung eurer Wissensmanagement-Aktivitäten plant ihr?

Frage 3) Gibt es Aktivitäten, die ihr setzt, die im Rahmen unseres Projekts ihren Ausgang genommen haben?

9.11 Anlage 11 Interview-Transkript aus dem Interview mit Lieselotte Stalzer und Hans Marseille

Führer: So, unser letztes Gespräch ist etwa drei Monate her. Im Anschluss an unser Interview wurde eine Facebook Gruppe implementiert, die AutorInnen wurden auf Facebook vernetzt. Was hat sich seither getan? Welche Effekte sind seit dem Intensivieren eurer Wissensmanagement-Aktivitäten eingetreten?

Stalzer: Naja, getan hat sich an und für sich sehr viel. Der Kontakt mit den Autorinnen und Autoren war, glaube ich, von anderer Qualität her schon definiert, weil sie auch gemerkt haben, dass wir sie ein bisschen herausfordern und nicht mehr nur als die Künstler, die Inhalt liefern, sehen. Ich glaube, das hat sie schon zum Teil überrascht.

Führer: Begonnen hat es ja damit, bevor die Autorinnen und Autoren ins Facebook eingeladen wurden, hat ja die Marketing-Party stattgefunden. Das heißt, es hat eine persönliche Vernetzung stattgefunden unter den Autoren und dann sind sie rein gekommen und haben sich auf Facebook vernetzt.

Stalzer: Naja, das ‚sich Vernetzen‘ ist gut, weil ich habe sie quasi alle dort hineingestellt.

Führer: Genau, sie sind vernetzt worden sozusagen, ja.

Stalzer: Sie sind vernetzt worden, wobei einige das gleich positiv genützt haben und wir mit Staunen zum Beispiel bei einer anderen wieder festgestellt haben, du weißt eh, die E. [Name anonymisiert], die dann gesagt hat, „ich weiß das nicht und wieso, ich gehe gar nicht auf Facebook“. Das ist dann schon spannend und wie sich das dann, diese Vernetzung, für die, die ohnehin wahrscheinlich schon sehr affin sind mit anderen zu interagieren, breit gemacht hat und gelaufen ist und mit anderen hat sich es eigentlich verschärft, die wollen ohnehin nicht. Weil die E. [Name anonymisiert] nicht einmal auf unsere Filmaufnahmen, auf diese Termine, reagiert. Also das war schon sehr interessant.

Führer: Was für Entwicklungen gibt es, seitdem wir es gemacht haben?

Marseille: Es war noch spannend zum Beispiel, dass so eine altmodische Sache wie Loyalität vom Autor uns als Verlag gegenüber, also dass man Loyalität anders messen muss, dass wir auch bei neuen Autorinnen und Autoren, bei neuen Verträgen, auf bestimmte Sachen, auf soziale Kompetenzen, jetzt stärker achten werden, dass es dann nicht nur ist, ich bewege mich in diesen und jenen Kreisen, sondern wirklich wie sehr interessiere ich mich für den Verlag, wie wichtig ist mir ein Buch, ist das Buch jetzt im Verlag nicht nur die ISBN Nummer, so wie bei Wissenschaftlern, das brauche ich für meine Karriere, dass ich in dem Jahr so und so viele Bücher veröffentlicht habe. Also das sind schon Sachen, die wir da auch gesehen haben, im Zuge der ganzen Entwicklung.

Stalzer: Was für mich auch spannend war, dass ich erfahren habe, wie manche Autoren sehr akribisch recherchieren. Das heißt, die auch einen ganz einen anderen Bezug zu ihrem Werk haben, als wenn jemand sich sagt, „ich bin jetzt KünstlerIn und ich schreibe jetzt mal“. Das heißt, wenn sich jemand die Zeit wirklich neben einem Brotberuf absparen muss, ist das ganz was Anderes, als wenn jemand sagt, ok ich leiste mir jetzt einmal das Schreiben.

Marseille: So wie Thomas Mann, von acht bis zwölf, dann schreibe ich und fertig. Die Zeit schneide ich mir sozusagen aus meinem Tagespensum, aus meinem Wochenstundenpensum, schneide ich heraus.

Stalzer: Und ich glaube, das sind dann aber auch die, die eben nicht sagen, ich habe jetzt irgendeine ISBN erzeugt. Sondern das sind jetzt welche, die sagen „zu dem Text stehe ich, mehr als nur das halbe Jahr, bis halt dann womöglich das nächste herauskommt“.

Marseille: Und ich glaube, da ist dann auch, dass wir das, ich habe das so unschön gesagt, dass wir das Spreu vom Weizen trennen, aber das wir ja einerseits schon bei der Facebook-Gruppe gesehen haben, wer ruft die Infos auf, in dem Fall war das ein Video mit unserem Vortrag, wo wir dann draufgekommen sind, das hat sich ein bestimmter Autor nicht aufgerufen und hat dann beim Drehtermin nochmal nachgefragt, was dann ziemlich irgendwie mühsam ist, das noch einmal und noch einmal, oder so gefährlich ist, weil dann vergisst man irgendwas oder gibt das Gewicht wieder woanders drauf, was wir jetzt auch in der Schlussfolgerung, das ist jetzt eigentlich schon, was ziehen wir daraus, dass wir das institutionalisieren werden, dass wir diese Information gedruckt in einem Forum dann auf der neuen Homepage zur Verfügung stellen werden und dann auch wirklich kontrollieren werden, liest sich das jemand durch oder lädt er es sich zumindest runter. Bis zu dem Punkt, dass man auch nochmal nachfragt, beim Autorengespräch. Das wird dann so ein Bewerbungsgespräch; „Sie wollen bei uns publizieren, naja wissen Sie eigentlich wie das so ist...“

Stalzer: Ja, da geht es nicht nur um die Texte, sondern ob auch das ganze Prozedere machbar ist.

Marseille: Ob es ein Gesamtpaket, der Autor ist dann ein Gesamtpaket und es heißt dann im Markt immer, ja der Autor als Marke. Ist das dann wirklich eine komplette, eine runde Marke oder ist das eine ziemlich löchrige, die schlecht vermarktbare ist. Und ich denke, dass das dann wirklich ein gutes Bild, uns auch als Verlegern, gibt.

Führer: Das heißt, es geht darum, dass ihr anhand der Wissensmanagement-Indikatoren messen wollt, wie kooperationsbereit der Autor euch gegenüber ist und das hat dann mit Vermarktbarkeit, Vertriebsfähigkeit zu tun und das ist ein Entscheidungskriterium für neue, ob ihr sie überhaupt nehmt und für bestehende, ob ihr mit denen weiter und wie intensiv ihr mit denen weiterarbeiten werdet.

Stalzer: Wie wir zusammenarbeiten, beziehungsweise auch über welche Schiene er sich vermarkten lässt, weil diese Wünsche immer, ich möchte in einem Kaffeehaus lesen, kann es nicht sein, weil nicht jeder passt zu einem Kaffeehaus. Also diese urige Atmosphäre in einigen Lokalisationen ist super, wenn ich zum Beispiel irgendeinen Krimi oder so präsentiere. Aber ich glaube nicht, dass sie für diese poetische Lyrik zum Beispiel geeignet ist. Oder manche Texte sind halt so provokant, da brauche ich auch eine provokantere oder halt eine Location, die halt eher kalt daher kommt. Also da glaube ich, ist es auch wichtig die Autoren zu kennen.

Marseille: Es ist wichtig die Autoren zu kennen und da sind wir dann auch wieder bei dem Punkt, dass wir da die Chance jetzt dann haben, unseren Autorinnen und Autoren in bestimmten, vielleicht auch romantischen Vorstellungen des Schriftstellerlebens, gleich mal von vorne herein aufzuräumen. Dass man sagt, die Lesung im Kaffeehaus, die ist halt nur für bestimmte oder halt auch nur für einen bestimmten Typ möglich. Gleichzeitig auch, dass der Autor und die Autorin, dass wir dann wieder mitbekommen, dass wir klar kommunizieren, du wirst von uns verlegt, wir werden dann auch schauen, dass wir dich in unserem Autorennetzwerk, in unserer Autorencommunity, entsprechend vermarkten, dass wenn ein Autor bei uns anfragt, ich brauche noch jemanden, dass wir darüber auch schauen, dass du ein zusätzliches Geschäft machst und dass du bekannt wirst.

Stalzer: Ein bisschen auch als Literaturagentur zu sehen, oder?

Marseille: Genau, also als Literaturagentur, als Community Builder.

Stalzer: Ja, ich wollte jetzt nur ein Wort noch dazu finden.

Marseille: Community Builder, das man sagt; ja, und schau dir auch an, wer da so publiziert hat. Das ist ungefähr genauso, wie beim Bewerbungsgespräch, wenn ich zu Böhringer Ingelheim gehe und mir denke, die machen Autos, dann könnte es ein langes Bewerbungsgespräch sein, dass ich nicht weiß, aha die bauen jetzt gerade was neues in Wien und die machen eigentlich Medikamente. Also dass man da auch sagt; ja schau dir doch mal an, wer sind denn die Autoren die dort so publizieren.

Stalzer: Also was mich gefreut hat und das war eigentlich auch bevor wir diese Marketing-Party und die anderen Aktivitäten gesetzt haben nicht der Fall, dass doch AutorInnen gekommen sind, die gesagt haben, „naja ich würde das schon gern, ich schreibe ohnehin schon an einer Fortsetzung dieser einen Geschichte, darf ich denn wieder?“. Bei unserer Kinderbuchautorin haben wir dann auch gesagt, wir wollen sie wieder. Das heißt, es gibt schon ein gegenseitiges aufeinander Zugehen, oder?

Marseille: Oder zum Beispiel eine Autorin, die dann gesagt hat, die hat uns jetzt ein Stück geschickt, wo wir gesagt haben, ja bevor sie sich jetzt irgendwo einem anderen Verlag anbietet möchten wir es haben, weil wir Kontakte haben in Theater, dass wir das, die Vermarktung, da sind wir bei der Literaturagentur, also dass das dann schon wirklich so ein gegenseitiges aufeinander Zugehen ist. Was das Wissensmanagement betrifft, da ist mir jetzt gerade noch was ganz wichtiges eingefallen, weil ich da ein paar Punkte vorher gesagt habe, die kann ich jetzt zusammenfassen, wenn ich jetzt Branchenneuigkeiten lese, sei es durch Zeitung, Newsletter, blabla, die verschiedensten Medien, dass ich jetzt oft zu meiner Frau und Geschäftspartnerin sage, „hast du das gelesen, das ist etwas, was unsere Autoren wissen müssen, kannst du das nicht auf Facebook reinstellen“, ja nicht jetzt aber machen wir dann und dann, dass wir auch dann sagen, wir schicken in diese Facebook Gruppe allein schon mit Marktneuigkeiten, dass die Autoren auch irgendwo wissen, was tut sich da. Wir sind nämlich auch drauf gekommen, dass viele auch gar nicht so eine Ahnung haben.

Beispielsweise eine Autorin, die auch in den Medien arbeitet, weiß genau, was für Großhändler gibt es; aha und der Großverlag, der geht jetzt dort und dort hin, aha was heißt das für den anderen und die anderen Autoren daneben schauen so; interessant interessant, die heißen so und so, aha. Also dass wir einfach da nichts voraussetzen sollen dürfen, dürfen sollen, wie auch immer man dazu sagt, sondern dass wir da auch wirklich unsere Autorinnen und Autoren mit solchen News, mit solchen Neuigkeiten, auf dem Laufenden halten, auch Neuigkeiten, die auch uns als kleinen Verlag betreffen.

Führer: Das, was ich auch aus den Autoreninterviews gelernt habe, ist, dass die Autoren sich im Wesentlichen als Künstlerinnen und Künstler verstehen und dass ihr sozusagen eine Rolle als Wirtschaftsbetrieb einnimmt und die Facebook-Gruppe eigentlich eine Brücke sein kann, um Verständigung herzustellen, weil es doch unterschiedliche Sichtweisen und unterschiedliche Informationen über das Wissen gibt, dass der Verlag hat und das eure Autoren haben und da braucht man Verständigung.

Stalzer: Ja, es ist sehr vermittelnd, weil einem natürlich in einem persönlichen Gespräch manches mal die, wie soll ich sagen, die Inhalte nicht einfallen oder sie falsch oder zu pointiert gesagt werden, und so kann man einfach schreiben oder man postet irgendwas, wie du jetzt gesagt hast von einem Zeitschriftenartikel rein und das wird dann selbst interpretiert.

Marseille: Da ist natürlich die Frage bei Facebook, bin ich noch am Nachdenken, und das ist dann vielleicht auch für die Fortsetzung des Forums, da habe ich das Gefühl, weil viele da nicht draufgeschaut haben, sie sind zwar eingetragen worden, haben sich das aber, obwohl das Video, das muss man auch dazu sagen, bei dieser Marketing-Party ist ja gefilmt worden, das heißt man hätte sich so durchstreamen können, es hat der Kameramann damals ja auch dann, hat den Fernseher auch immer wieder gefilmt, was sind da für Folien gezeigt worden, also man hätte sich das relativ schnell hintereinander anschauen können.

Ich glaube, dass Facebook vielleicht bei manchen Leuten, vielleicht ist das auch jetzt wieder eine Generationenfolge, eher noch so in Unterhaltung, privat und locker lässig und ich lade meine Freunde ein. Ob wir da dann auch dazu gehen werden, wirklich, wie heißt es, rein spezielle Autorennewsletter zu machen.

Stalzer: Ja, ich habe sie ohnehin schon so klassifiziert, dass...

Marseille: Da sind wir schon dabei, wenn da einer austritt, dann ist er sowieso weg, dann braucht er gar nichts mehr erwarten. Es ist noch immer nicht gesagt, dass sie es lesen, aber dass wir da einen gewissen Druck erzeugen.

Stalzer: Ja, Druck ist jetzt ein böses Wort, aber wie du irgendwie so versucht hast anzuschneiden, die Loyalität, die Augenhöhe, das muss von beiden Seiten irgendwie sein. Wir gehen jetzt mal in Vorleistung, im Sinne von, wir bieten es an, und dann schauen wir mal was zurückkommt.

Marseille: Aber das ist dann sicherlich was wir geplant haben, weiß ich nicht, ist das jetzt eine Frage oder nicht?

Führer: Ich glaube derweil haben wir, ja; was für Ideen bis jetzt entstanden sind, was für Effekte bis jetzt aus den Ideen entstanden sind, welche Ideen entstanden sind und später kommt noch dazu, was für die Zukunft geplant ist, auf Grund der Aktivitäten die wir bis jetzt gesetzt haben.

Stalzer: Die Idee ist ja, glaube ich auch noch, da hat ja der M. [Name anonymisiert] angefangen, dass sich die bei uns verlinkten Autorinnen und Autoren gegenseitig rezensieren. Weil der M. hat gesagt, die O. [Name anonymisiert] soll ihn zu Beispiel rezensieren, und das finde ich auch nicht schlecht, wenn sie untereinander die Texte kennen.

Marseille: Was eigentlich stimmt, was eigentlich das, was ich vorher gesagt habe, ja die sollen sich da informieren wer bei uns verlegt wird, dass ihr ja auch wenn jemand zum ersten Mal kommt, dass wir da sehr bereitgibig sind, solchen Autoren Bücher kostenlos mitzugeben. Jetzt vielleicht nicht alle, aber die die vielleicht jetzt zu ihnen passen. Und dass wir da auch schauen, wenn sich jemand sich dafür nicht interessiert, dass das dann auch schon ein Ausschlusskriterium ist.

Stalzer: Ja natürlich.

Marseille: Wenn jemand sagt, das interessiert mich eigentlich nicht. Also auch das wäre wieder so ein Thema.

Stalzer: Weil das spricht ja auch für die Runde unseres Verlages, wenn wir jemanden haben, der sich dafür nicht interessiert.

Marseille: Genau.

Stalzer: Es ist ja Wurst, ob er sich abgrenzt oder in diese Richtung schreiben will, es geht ja nur um das Interesse.

Führer: Dann haben wir gesagt Informationen über Lesungen werden geteilt, wer liest wo, wer kann gemeinsam lesen, was ein Thema? Und dann die Frage der Verbreitung von Lesungen, wie Social Media dazu beitragen kann, dass Lesungen Besucher bekommen.

Stalzer: Also ich weiß nicht, ob Social Media wirklich dafür geeignet sind, weil es halt noch zu sehr in den privaten Bereich hineingeht. Und jede Veranstaltung, das sieht man oft; ja ich bin interessiert oder ich sage zu, aber man macht es dann ja nicht wirklich. Das heißt Lesungen oder wie auch immer man diese Veranstaltungen dann bezeichnet, sind wahrscheinlich eher durch Mundpropaganda zu bewerben. Aber da braucht man auch wieder die Autoren, die ihre Freunde und dann die und so geht es dann halt im Schneeballsystem, oder?

Führer: Über persönliche Kommunikation, sollen sie ihre Freunde einladen?

Stalzer: Wie die mit denen kommunizieren ist mir eigentlich egal, ob das jetzt persönlich ist oder per Email oder per Telefon oder Facebook, soll es sein.

Marseille: Auch eine spannende Frage ist zu Social Media, ob wir da nicht, zum Beispiel für so Lesungen, den Autorinnen und Autoren, dass wir dann irgendwie so eine JPEG oder was auch immer auf Facebook, dass wir da uns sowas überlegen.

Führer: So ein Facebook-Titelbild.

Marseille: Ja, so eine Lesungseinladung oder sowas. Und das dann den Autorinnen und Autoren zur Verfügung stellen.

Stalzer: Ja, da wollen sie, glaube ich, immer alle selbst kreativ sein, aber wir werden das machen, schlicht und einfach. Weil das trägt dann wieder zu unserem CD bei.

Führer: Gibt es weitere Schritte, zur Entwicklung eurer Wissensmanagementaktivitäten, die ihr plant? Gibt es Aktivitäten, die ihr setzt, die im Rahmen unseres Projekts ihren Ausgang genommen haben?

Stalzer: Ich glaube du bist ohnehin schon so eine Leseratte mit verschiedensten Medien, das neue dran wird sein, dass du das wirklich an so einer, wie haben wir gesagt, an so einer flexiblen Pinnwand einmal irgendwo sammelst und dann auch von Zeit zu Zeit sortierst. Außer es ist einmal ein Einzelereignis, wo man sagt, das muss jetzt mal raus.

Marseille: Ich denke mir, das was du jetzt sagst mit flexibler Pinnwand, also dass dieses Widget, das ich mir schon im elterlichen Verlag immer so was vorgestellt habe, so ein flexibles Infosystem, so ein Managementcockpit, dass wir das jetzt wirklich angehen, dass wir sagen, „ok was für ein Wissensmanagement oder einfach Infotool“, gerade wenn, wir sind nur zu zweit, dass man einfach da Zeit spart. Was natürlich auch eine entsprechende Disziplin, eine eigene dann auch voraussetzt, was aber auch glaube ich, gerade für einen Kleinunternehmer, auch nicht schlecht ist, Wissen festzuhalten, und dass wir das in Angriff nehmen.

Führer: Darf ich da kurz unterbrechen, das heißt, Disziplin braucht es, damit man Informationen verschriftlicht, weil zu zweit, wenn man tätig ist, wird dann mündlich kommuniziert.

Stalzer: Aber das ist manches Mal nicht möglich, oder nicht so schnell, weil dann vergisst man's.

Führer: Also Disziplin heißt Informationen zu verschriftlichen.

Marseille: Genau. Disziplin heißt Informationen verschriftlichen. Weil ich glaube, gerade, wenn man so als Unternehmer tätig ist, also ich glaube in großen Unternehmen und in wissenschaftlichen Institutionen, ist das eigene Wissen, dass man hat, das darf man ja nicht irgendwo hinschreiben, weil sonst ist man zwei Jahre später weg. Aber als Unternehmer muss ich das, und wenn man zu zweit ist, muss ich das irgendwo niederschreiben. Und diese Disziplin, genau darum geht's und das ist das eine, also das ist jetzt vielleicht im Sommer dann, nach dem Sommer, dieses Wiki, nennen wir es mal ein Wiki. Das andere ist, was wir jetzt schon beauftragt haben, fix beauftragt haben ist ein Forum, also eine Internetplattform auf unserer Homepage, wo wir einerseits dann so Wissen zu Verfügung stellen, eben zum Beispiel das von unserer ersten Party, dann planen wir auch eine Autoren-Gartenparty im August, wo wir wahrscheinlich das so machen werden, dass eineinhalb Stunden vorher die Autoren alle kommen und danach...

Stalzer: Genau und anders als im Winter, dass auch Leserschaft hinzustößt.

Marseille: Friends and Family später, dass wir in den eineinhalb Stunden dann mal Entwicklungen vorzeigen, auch wieder Grundlagenwissen, also Aufbau des Buchmarktes, dass wir das dann auch wieder zeigen, und dass wir das dann aber auch verschriftlichen und auf diese interne Plattform der neuen Webseite stellen und dann auch gleichzeitig da kontrollieren können, wer liest das, wer ruft sich das ab und wer auch nicht.

Führer: Ein Thema, das wir noch nicht besprochen haben, ist eigentlich, dass ihr Messeauftritte habt. Gibt es da Anknüpfungspunkte zu Themen, die wir jetzt diskutiert haben, mit Messen?

Stalzer: Naja, Anknüpfungspunkte weiß ich nicht, aber man kann natürlich nur diese Autoren promoten, die auch diese ganzen Marketingaktivitäten mitmachen. Das heißt, die Videos, die wir gedreht haben, werden sicher in Mainz im Sommer bei der Messe vorgestellt werden. Uns hilft das Aufmerksamkeit zu bekommen am Messestand und auf der anderen Seite, wenn wir das in Wien zum Beispiel wieder machen, im Herbst wieder beim Buchquartier, auch für den direkten Verkauf. Und die Autoren kriegen ja auch einen eigenen Clip, also die können das ruhig auch auf ihre Website stellen.

Marseille: Das haben wir auch schon jedem gesagt, also eine Autorin hat sich jetzt gerade ihre eigene Homepage machen lassen, die hatte das bis zu dem Videoclip jetzt nicht, also das hat auch extern, haben diese Sache einen Anschub, glaube ich, gegeben. Zu sagen, das bringt was, da wird was gemacht, wo wir auch sagen natürlich kann sie, oder soll sie diesen Videoclip auch bei sich verwenden, damit der entsprechend geteilt wird und so wie meine Frau sagt, das wäre auch entsprechend eine Autorin, die sich vermarktet, die bei dem Videoclip dabei was, die sich Zeit genommen hat, wir auch eher jetzt zusätzliches Werbematerial kriegen, als eine Autorin, die das nicht macht.

Führer: Das heißt, das hat gewisse Schneeballeffekte, könnte man vielleicht sagen. Ihr habt Aktivitäten, die Autorinnen und Autoren können das nutzen und im nächsten Schritt, durch die Vernetzung, die unter den Autoren stattfindet, kriegen die vielleicht mit, was andere Autoren machen und machen das dann vielleicht nach.

Stalzer: Richtig, die können das denen dann nachmachen.

Marseille: Ganz genau, das ist auch bei zwei Autorinnen, die auch bei beide bei den Videodrehs dabei waren, war das auch so, die haben jetzt beide ihre Webseiten in drei Wochen neu machen lassen. Also da ist irgendwie, die haben sich wohl auch darüber unterhalten, also das sind schon so spannende Sachen, das ist, glaub ich, wirklich das Matthäusprinzip; wer hat, der bekommt noch mehr. Also wer jetzt einen Videoclip, einen professionellen von uns bekommt, der bekommt dann auch, so wie bei einer Autorin, die jetzt gerade einen ganz bekannten Literaturpreis bekommt, in ein paar Wochen, die bekommt dann auch für ihre Bücher bei uns auch so einen Kleber, der sehr prominent dann am Cover sein wird. Oder eine Autorin, die bei einer Lesung bei uns war, die bekommt dann, vielleicht für ihr nächstes, zweites Buch bei uns wieder ein neues Roll-Up, weil wir einfach sagen, da ist Interesse, da ist Engagement, da ist Zeitaufwand dahinter, da machen wir gern was. Wenn jemand nicht kommt oder gar nicht darauf reagiert hat, wird sich das natürlich entsprechend irgendwann auslaufen. Und ich glaube, das wird auch ein Thema, das wir nicht angeschnitten haben und das hat natürlich auch einen rechtlichen Punkt, dass wir bis dato bei den Verträgen der Autoren auf die Verramschung verzichtet haben, also auf die Verbilligung von Büchern, bis zum Punkt, dass wir makulieren, also das Papier zum Kilopreis verkaufen oder einfach Schreddern oder den Autoren zum Kauf anbieten, vor der Makulierung. Ich denke, dass wir von dieser sehr großzügigen Herangehensweise auch Abstand nehmen werden, beziehungsweise ich hoffe wir müssen es nicht machen, dass wir dann nur mehr Autoren haben, bei denen das nicht notwendig ist. Aber vielleicht, wenn wir uns irgendwo nicht sicher sind, dass wir uns das dann schon auch vorbehalten.

Führer: Könnte man zusammenfassend als ganz großes Bild zeichnen oder sagen, dass wir in den letzten Monaten ein Netzwerk geschaffen haben und es zeigt sich dadurch, wer eher im Zentrum des Netzwerkes beheimatet sein will und wer ein Stück weiter außerhalb steht und dass sich Leute von außen mit der Zeit vielleicht ganz verabschieden?

Stalzer: Also ein Netzwerk haben wir sicher geschaffen, weil es mich auch immer wieder erstaunt, wie sich die Autorenschaft in Österreich nicht kennt. Also weder vom Namen her, geschweige denn vom persönlich Kennen. Also sogesehen haben wir schon Leute zusammengebracht, die einander vorher gar nicht gekannt haben, oder auch gar kein Interesse gehabt haben. Das war dann schon positiv, dass man so ein Netzwerk, zumindest so ein teilweises Netzwerk gegründet hat. Ich weiß jetzt nicht, ob die, die erschienen sind, das Zentrum sind. Das sind halt jetzt mal andere, aber für uns sind sie das Zentrum. Oder?

Marseille: Und ich finde es auch spannend, weil wir haben Anfang vergangenen Monats aufgrund der in Österreich seit erstem April 2017 bestehenden Registrierkassenpflicht eine Online-Registrierkasse eingeführt, im Zuge dessen dann auch gesagt, der Aufwand ist eh schon da, also machen wir auch gleich ein Buchhaltungsprogramm mit Kostenrechnung, die ist noch nicht so ganz gefüllt, aber ich denke wir werden das auch dann nach dem Sommer...

Stalzer: Ich habe das dann eingespeist.

Marseille: Wird das eingespeist, also dass wir dann auch, also wir werden dann jetzt auch spätestens mit dem Verlegen, mit der Arbeit am dritten Programm, werden wir dann auch ganz genau schauen, wie viele Stunden...

Stalzer: Am vierten Programm.

Marseille: Vierten Programm, entschuldige. Mit der Arbeit am vierten Programm, werden wir dann auch diese Kostenrechnung, auch allein mit den Stunden her befüllen, und dann wird es spannend sein, wenn wir vielleicht nächstes Jahr dieses Interview noch einmal führen, ob sich da noch Überschneidungen ergeben, also zwischen Kostenrechnung, Buchhaltung, effektivem Verkauf und dem Marketinginteresse, Marketingengagement, Interesse, Netzwerk-Engagement der Autorinnen und Autoren. Ich glaube oder ich hoffe, dass wir dann Ihnen auch wirklich belastbare auch finanzwirtschaftliche Daten zur Verfügung stellen können.

Stalzer: Belastbare Daten. Haha

Marseille: Finanzwirtschaftliche Daten der internen Kosten oder der internen Buchhaltung zur Verfügung stellen können.

Führer: Gut, auf diese sind wir gespannt. Gibt es noch etwas zu ergänzen oder haben wir alles gesagt?

Stalzer: Nein, ich glaube wir haben alles gesagt.

10 LEBENS LAUF

Geburtstag

28.04.1982	Geboren in Wien
------------	-----------------

Ausbildung

03/2009 -	Dissertationsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien
03/2004 – 01/2005	Ergänzungsstudium Latein an der Universität Wien
03/2004 – 05/2014	Diplom- bzw. Bachelor-Studium Philosophie an der Universität Wien. Studienschwerpunkte: Erkenntnis- und Wissenstheorie, Ethik. Bachelorarbeiten mit „Sehr gut“ abgeschlossen (Bachelor of Arts)
10/2004 – 06/2006	Magisterstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien. Studienschwerpunkte: Motivforschung, Kommunikationspsychologie. Abschluss mit ausgezeichnetem Erfolg (Mag.phil.)
10/2002 – 07/2004	Diplom- bzw. Bakkalaureatsstudium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft an der Universität Wien. Studienschwerpunkte: Marktforschung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit. Bakkalaureatsarbeit mit „Sehr gut“ abgeschlossen (Bakk.phil.)
09/1996 – 06/2001	Handelsakademie an der BHAK Wien 10. Diplom- und Reifeprüfung mit dem Ausbildungsschwerpunkt „International Business and Marketing“

Fortbildungen

09/2016	Teilnahme am ESOMAR-Kongress in New Orleans
05/2016 – 06/2016	Professional Supervising für Masterthesis-BetreuerInnen an der FHWien der WKW Abschluss mit Professional Supervising Certificate
09/2015	Teilnahme am ESOMAR-Kongress in Dublin
01/2015	Teilnahme an der Dale Carnegie LabClass
10/2014	Teilnahme am Questback Kundentag 2014
09/2014	Teilnahme am ESOMAR-Kongress in Nizza
10/2006 -	Regelmäßiger Besuch der Marktforschungsmesse in München
01/2007 – 08/2010	Regelmäßige Teilnahme an Fachveranstaltungen des Expertenforum Online-Forschung
07/2003 -	Regelmäßige Teilnahme an Fachveranstaltungen des VMÖ . Verband der Marktforscher Österreichs
10/2001 – 07/2002	Diplom als Trainer für Erwachsenenbildung am Wirtschafts- förderungsinstitut Wien
09/1999 – 06/2000	Certificate in English for International Business and Trade am Local Examinations Syndicate der University of Cambridge
09/1999 – 06/2000	Zertifikatskurs für Wirtschaftsethik-Kompetenz

Berufserfahrung

10/2010 -	Institutsleiter IFQM . Institut für qualitative Marktforschung
10/2007 – 08/2010	Initiator und Moderator des 'Expertenforum Online-Forschung'
10/2006 – 09/2010	Marketing & CRM Manager der Globalpark Österreich GmbH (heute: Questback Österreich)
08/2006 – 11/2006	PR-Berater der Globalpark Österreich GmbH (heute: Questback Österreich)
04/2006 – 11/2006	Pressesprecher der psychonomics AG Österreich (heute: YUGOV)
07/2003 – 06/2008	Vorstandsassistent im VMÖ . Verband der Marktforscher Österreichs

Ehrenamtliches Engagement

03/2015 -	Mandatar in der Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation, Sparte Information und Consulting
09/2014 -	Vertreter Österreichs beim Meeting der nationalen Verbände bei ESOMAR . World Research
07/2014 – 02/2017	Vorstandsmitglied des VMÖ . Verband der Marktforscher Österreichs
01/2013 -	Vorstandsmitglied, bis 01/2015 stv. Vorstandsvorsitzender des VdMI . Verband der Markt- und Meinungsforschungsinstitute Österreichs

Lehraufträge

09/2015 -	Lehrbeauftragter für „Business Intelligence in Marketing & Verkauf“, „Marktforschung“, „Innovations- und Wissensmanagement“ und „Strategieentwicklung“ an den Berufsakademien der Wirtschaftskammern Wien, Burgenland, Vorarlberg
11/2009	Lehrbeauftragter für den Einsatz neuer Medien im Unterricht an der kirchlich-pädagogischen Hochschule Krems/Wien
10/2003 – 07/2004	Fachtutor für Kommunikationstheorie und Kommunikationsforschung am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien

Publikationen

03/2017	Wahlforschung. Kolumne In: Research & Results, 2/2017, S.12
12/2016	Quo vadis – Institutsmarktforschung? Kolumne In: Research & Results, 7/2016, S. 24
09/2016	Bildung. Kolumne In: Research & Results, 5/2016, S. 10
05/2016	New Business Intelligence. Kolumne In: Research & Results, 3/2016, S.8
02/2016	Anonymität. Kolumne In: Research & Results, 1/2016, S. 8
10/2015	MaFo-Spitzen: Zwischen Kaffeehauskultur und Smartphone. In: planung & analyse, Sonderheft 2/2015 (gemeinsam mit Sabine Hopf)

08/2011	Ein Leben über den Wolken und zwischen den Welten. In: Gries, Rainer/ Krovat, Katharina: Luftfracht ist mein Leben. Wien und Weimar 2011, S. 168 – 169.
08/2011	Die Fracht braucht die Nacht? In: Gries, Rainer/Krovat, Katharina: Luftfracht ist mein Leben. Wien und Weimar 2011, S. 170 – 173.
10/2007	Kauf mich! In: Gries, Rainer/Schwarzkopf, Stefan: Ernest Dichter – Doyen der Verführer. Wien 2007, S. 170 – 184 (gemeinsam mit Lieselotte Stalzer)
09/2007	Ernest Dichter – zum 100. Geburtstag des Vaters der Motivforschung. In: VMÖ (Hrsg.): Handbuch der Marktforschung. Wien 2007, S. 18-23.
12/2005	Motivforschung als Basis der Marketingberatung. In: medien und zeit. Wien 4/2005, S. 24 – 35 (gemeinsam mit Lieselotte Stalzer)
12/2005	Ernest Dichter, Pioneer of „Depth Marketing“. In: Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft (Hrsg.): Abstract of Lectures, S. 21 f.
12/2004	Ernest Dichter – Vater der Motivforschung. www.vmo.at (gemeinsam mit Gabriele Reithner)
07/2004	Die Medien des VMÖ auf dem Prüfstand. In: Verband der Marktforscher Österreichs: VMÖ Newsletter. Wien 7/2004, S. 2.